

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh vhodné strategie rozvoje podniku

A Development Strategy Proposal

Student: Bc. Eva Rymářová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2011

### **Prohlášení studenta**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne.....

.....

podpis studenta

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Marii Mikušové, Ph.D. za obětavou spolupráci, trpělivost, vstřícnost a čas, který mi věnovala při konzultacích. Stejně tak si mé poděkování zaslouží i další pedagogové a zaměstnanci VŠB-TU Ostrava, Ekonomické fakulty za podání pomocné ruky při mém studiu. Nakonec chci mnohokrát poděkovat za tolerantnost a podporu rodiny, která mi umožnila prostor k mému studiu.

# Obsah

<b>1. Úvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Teoretická východiska strategického managementu .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1 Malý a střední podnik .....</b>	<b>2</b>
2.1.1 Náhled na podnikání .....	2
2.1.2 Podnik .....	3
<b>2.2 Management, typy managementu .....</b>	<b>4</b>
2.2.1 Proč je management pro podnik tak důležitý .....	6
2.2.2 Rozlišení podnikatele a manažera .....	6
<b>2.3 Strategie a strategický management .....</b>	<b>7</b>
2.3.1 Strategie – historie pojmu .....	7
2.3.2 Strategické myšlení .....	8
2.3.3 Fáze strategického managementu .....	9
<b>2.4 Analýza podnikatelského prostředí .....</b>	<b>10</b>
2.4.1 Analýza externího prostředí .....	11
2.4.1.1 PEST analýza makroprostředí .....	11
2.4.1.2 Porterův model pěti sil .....	14
2.4.2 Analýza SWOT .....	18
2.4.3 Finanční analýza .....	20
<b>2.5 Potenciální krize podniku .....</b>	<b>28</b>
2.5.1 Krizový management .....	28
2.5.2 Krize .....	28
2.5.3 Typologie podnikových krizí .....	29
<b>3. Analýza zvoleného podniku a vyhodnocení jeho postavení na trhu .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1 Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a. s. ....</b>	<b>32</b>
<b>3.2 Privatizace jako zlomový bod .....</b>	<b>35</b>
3.2.1 Změny v odvětví .....	35
3.2.2 Změny v SmVaK .....	37
<b>3.3 Tvorba ceny vody a její vývoj .....</b>	<b>38</b>
<b>3.4 Finanční analýza .....</b>	<b>41</b>
3.4.1 Rentabilita .....	41

3.4.2	Zadluženost .....	42
3.4.3	Aktivita .....	43
3.4.4	Likvidita .....	43
3.4.5	Ukazatele kapitálového trhu .....	45
<b>3.5</b>	<b>SWOT analýza .....</b>	<b>46</b>
<b>3.6</b>	<b>PEST analýza .....</b>	<b>48</b>
<b>3.7</b>	<b>Porterův model.....</b>	<b>52</b>
<b>3.8</b>	<b>Vyhodnocení postavení podniku.....</b>	<b>55</b>
<b>4.</b>	<b>Návrh strategie pro zajištění konkurenceschopnosti podniku.....</b>	<b>57</b>
4.1	Zaměření strategie .....	57
4.2	Vliv hospodářské krize.....	59
<b>5.</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>61</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>62</b>
	<b>Seznam zkratek.....</b>	<b>66</b>

# 1. Úvod

Základem prosperujícího podniku je souhra aktivně jednajících a inovativně přemýšlejících manažerů, kteří svými schopnostmi dokážou sladit veškeré podnikové činnosti a optimálně využívat zdroje, které má společnost k dispozici. Mnohdy navenek fungující podnik může skrývat drobné chyby, které mohou být zárodkem budoucích krizových situací. Předejít těmto situacím je úkolem analýz resp. managementu, který je provádí. K odhalení nedostatků organizace existuje celá řada těchto analýz a jejich využitím a následným vyhodnocením získaných výsledků podnik zjišťuje svou současnou pozici a své další možnosti. Měnící se okolní prostředí působí ať už pozitivně nebo negativně na organizaci, čímž se mění i její vnitřní prostředí. To by měl mít pod kontrolou každý manažer, který má zájem na tom, aby podnik dosahoval svých stanovených cílů. Skutečným a pro společnost přínosným manažerem je člověk, který umí předvídat směr vývoje trhu a využívat potenciály firmy. Nicméně na správném fungování by se měl podílet nejen podnikový management, ale všichni zaměstnanci.

Cílem mé diplomové práce je zhodnotit podnikovou činnost společnosti pomocí vybraných analýz a navrhnout strategické kroky dalšího vývoje tak, aby dosahovala co nejlepších výsledků. Praktické zpracování je podloženo teoretickými východisky strategického managementu a s tím souvisejícími pojmy.

V teoretické části se věnuji oblasti podnikání, co konkrétně obnáší a jak členíme podniky v České republice. Popisuji charakteristiky managementu se zaměřením na management strategický, osobnost manažera a osobnost podnikatele. Poté objasňuji úlohu analýz, které taktéž zpracovávám v praktické části, jejich význam a aplikační zpracování včetně výpočtů. Závěr teoretické části je věnován kapitole potenciálních podnikových krizí. V praktické části diplomové práce se zabývám konkrétně vybranou společností, kde se zaměřuji na předmět podnikání, systém provozu a popis odvětví, ve kterém podnik působí. Na základě výkazů je provedena finanční analýza k získání konkrétní představy o finanční situaci a hospodaření firmy. Pomocí SWOT analýzy zjišťuji silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a ohrožení vnějšího prostředí. Využiji také Porterova modelu pěti sil k analýze mezoprostředí a PEST analýzy k prozkoumání vlivných faktorů globálního prostředí. Po provedení patřičných analýz vyhodnocuji získané poznatky a výsledné hodnoty, na základě kterých navrhuji další postupy a strategii pro zajištění podnikového růstu.

## 2. Teoretická východiska strategického managementu

### 2.1 Malý a střední podnik

#### 2.1.1 *Náhled na podnikání*

Původ slova „podnikání“ vychází z pravého významu tohoto pojmu. Podnikat znamená neustále něco vymýšlet a vytvářet. Podnikání se při prvním zamyšlení jeví velice snadně a ono snadné je, i když to zní trochu nadneseně. Žádný podnikatel z nebe nespadl, ale tajemství a kouzlo spočívá v jediném, a to, jak se říká, umět v tom chodit. Začátky jsou náročné úplně ve všem. Začít podnikat vyžaduje odhodlání, průbojnost a trpělivost. Téměř každý shlíží v podnikání vidinu peněz, ale za tím vším je množství času obětovaného úsilí a práci. Kdo si to nezkusil a neorientuje se v této branži, asi těžko pochopí, jak nákladné a nejen finančně je vybudovat dobré jméno firmy. Teď, když jsem uvedla, jak začínající podnikatel musí obrazně řečeno dřít jako mezek, ráda bych se vrátila k tomu, co je na podnikání to jednoduché. Když se majitel podniku uchytí na trhu a získá si klientelu, má na jednu stranu vyhráno a jeho pracovní tempo nabere jiné obrátky. Už nebude muset přemýšlet nad záležitostmi, které se postupem času staly banálními a které dnes dělá automaticky. Zjistí, co je pro chod firmy to nejlepší, jak dobře organizovat průběh pracovních činností, aby vše navazovalo a dávalo smysl, co konkrétně vyžadují zákazníci, jak jim dát i něco navíc, aby se rádi vraceli atp. Firma neustále vyžaduje budování a inovativní prvky, se kterými si dobrý manažer umí poradit a ví, co změnit, aby i nadále vše fungovalo tak, jak má.

Prakticky všechno, co se podnikání týče, se dá naučit. Až na jeden parametr, který má člověk sám v sobě a tím je jeho postoj k této činnosti. Názory na svět, sebe samého, své schopnosti a dovednosti si člověk utváří na základě svých zkušeností. Postoj k podnikání se dá lehce přirovnat k etickému chování. Můžeme se učit o tom, jak je podnikání skvělé a jak je etické chování správné, ale to neznamená, že nám to zaručí odvahu pustit se do podnikání nebo že se budeme skutečně eticky chovat.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5, s. 21.

### 2.1.2 Podnik

Je jedno, jak je firma velká a jakou má historii, řídit ji nestačí, je třeba podnikat neustále. Pro podnikatele je nezbytné zachovat si podnikatelského ducha a hledat nové příležitosti, aby nedošlo k zastavení růstu firmy.

Podle zákona č. 513/1991 Sb. úplného znění, obchodního zákoníku je podnik označován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.<sup>2</sup>

Definice Evropské unie pro malé a střední podniky platná v ČR od 1. 1. 2005 napomáhá správnému odlišení velkých, středních, malých a drobných podnikatelů. Jednotlivé skupiny se liší na základě kritérií, jako je počet zaměstnanců, hranice ročního obratu a hranice celkových aktiv. Takové členění má svůj důvod, který spočívá v poskytování podpory malým a středním podnikům.

Mikropodnik, tzn. drobný podnikatel

- má méně než 10 zaměstnanců v přepočtu na plný pracovní úvazek,
- maximální hranicí ročního obratu jsou 2 mil. EUR,
- hodnota aktiv nesmí přesáhnout 2 mil. EUR,
- podmínka nezávislosti: 25 % a více kapitálu či hlasovacích práv nesmí vlastnit jeden nebo i více podniků, které nesplňují kritéria MSP.

Malý podnik

- má méně než 50 zaměstnanců v přepočtu na plný pracovní úvazek,
- maximální hranice pro roční obrat je 10 mil. EUR,
- hodnota aktiv nepřesahuje 10 mil. EUR,
- podmínka nezávislosti: 25 % a více kapitálu či hlasovacích práv nesmí vlastnit jeden nebo i více podniků, které nesplňují kritéria MSP.

---

<sup>2</sup> ZNALECKÝ ÚSTAV TACOMA CONSULTING. *Obchodní zákoník a související předpisy*. Ostrava: Jiří Motloch-Sagit, 2005. 256 s. ISBN 80-7208-524-7, s. 8.



### Střední podnik

- má méně než 250 zaměstnanců v přepočtu na plný pracovní úvazek,
- maximální hranicí ročního obrátu je 50 mil. EUR,
- hodnota aktiv nepřesahuje 43 mil EUR,
- podmínka nezávislosti: 25 % a více kapitálu či hlasovacích práv nesmí vlastnit jeden nebo i více podniků, které nesplňují kritéria MSP.

### Velký podnik

- má více než 250 zaměstnanců,
- roční obrat přesahuje 50 mil. EUR,
- hodnota aktiv je vyšší jak 43 mil. EUR.<sup>3</sup>

## 2.2 Management, typy managementu

K přiblížení pojmu management jsem zvolila definici, která jej představuje jako ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace.<sup>4</sup>

Management jakožto umění vést, řídit je dán teoretickými radami a poznatky získanými v průběhu svého vývoje, přesto je řízení z větší části určeno vlastnostmi, schopnostmi a uvažováním každého manažera individuálně. Manažer je zaměřen na cíle jako na žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo a k jejich naplnění využívá metody dle svého uvažování a rozhodování. Úroveň rozhodování je dána pravomocí a odpovědností, které byly manažerovi uděleny.

Pro mnohé se management jeví jako jeden obor mající jednu podobu. Ovšem opak je pravdou. Management má podob hned několik, které následně vysvětlím. Podle Ing. Zdeňka Pelouška<sup>5</sup> lze rozlišit na základě specifických znaků např. management finanční, personální,

---

<sup>3</sup> SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5, s. 36.

<sup>4</sup> KOVÁCS, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, ekonomická fakulta, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0, s. 11.

<sup>5</sup> PELOUŠEK, Z. *Strategický management pro firmy* [online]. 2009 [cit. 2011-02-23], dostupné z WWW: <<http://www.zdenekpelousek.cz/management.html>>.

krizový, projektový management, time-management, dále pak operativní, taktický a strategický management.

**Finanční** management se týká zejména plánování finančních prostředků, jejich ekonomickému získávání a užití takovým způsobem, aby maximálně přispěly k dosažení cílů podniku. K **personálnímu** řízení se vztahuje rozvoj lidských zdrojů, kariérové plány, pracovní audity a analýzy pracovních pozic k zajištění dostatku kvalifikovaných a motivovaných pracovníků, které firma potřebuje. Dále byl zmíněn **krizový** management, kdy se organizace v tomto stádiu zabývá pouze naléhavými a operativními úkoly. Krizovému managementu je pak v této práci věnována samostatná kapitola. **Projektový** management byl vyvinut za účelem řízení projektů a od jiných stylů řízení se odlišuje zejména tím, že je zaměřen na určitý výsledek, který má jasně definovaný začátek a konec. **Time-management** je schopnost organizace a řízení času za účelem dosažení svého cíle, obvykle jde o zvýšení efektivnosti využití času.

Nyní se dostávám k základním třem úrovním řízení, které hierarchicky na sebe navazují.<sup>6</sup>

- První z nich je řízení **operativní**, které obvykle spadá do působnosti nejnižšího managementu, kde se od manažerů očekává výborná znalost detailů a schopnost zvládat řešení každodenních dílčích problémů. Operativními manažery jsou např. mistr dílny, vedoucí závodní jídelny apod.
- **Taktický** management se zabývá střednědobým plánováním, kdy organizace má jasnou představu o tom, kam směřuje. Lidé ale nemají jasně stanovenou pravomoc a odpovědnost pro plnění daných cílů, nebo nemají jasnou představu o tom, jak cíle realizovat. Taktické řízení mají na starost střední manažeři, např. vedoucí nákupu, vedoucí kontroly jakosti, atd.
- **Strategický** management se zaměřuje na jasné stanovení cílů i podcílů, kompetencí a odpovědností. Jednotlivé cíle jsou stanovené jak na základě zkušeností z minulosti, tak na základě posouzení současného stavu a předpokládaného vývoje do budoucna. Strategický management využívá hlavně dlouhodobé plánování, ale i střednědobé a krátkodobé. Lidé jsou vždy dobře informováni o odpovědnosti, pravomoci a stanovených cílech a také o stávajícím výsledku při jejich dosahování. Strategičtí manažeři jsou vrcholovými manažery a jsou jimi např. ředitel, prezident společnosti apod.

---

<sup>6</sup> ŠVARCOVÁ, J. *Ekonomie – stručný přehled*. Vydání 2003/2004. Zlín: CEED, 2003. 279 s. ISBN 80-902552-8-0, s. 184.

### **2.2.1 Proč je management pro podnik tak důležitý**

Úspěšně fungující podnik a dobře nastavený management patří neodmyslitelně k sobě. Začínající podnikatel si musí obzvlášť uvědomovat, že ne vždy raketový start je vítězstvím. Podstatné je, aby si tento stav co nejdéle udržel a aby uměl předvídat a předcházet negativním vlivům. Není to právě lehký úkol, proto podnikatelé mají své manažery, kteří takové situace řeší za ně. Týká se to především větších podniků, u malých a středních firem se často setkáme s faktem, že majitel je současně manažerem organizace. Je velice důležité znát současný stav, ve kterém se podnik nachází a mít vše pod kontrolou, avšak více pozornosti si zasluhuje budoucí čas. Podnikající člověk musí znát směry, kterými chce vést svou firmu, cíle, kterých chce dosáhnout, naplňovat svou vizi a být neustále ve střehu. Tržní ekonomika této doby začíná být přehlcená výrobky a službami, tudíž se rodí stále silnější konkurence a člověk, který chce zůstat součástí tohoto světa, musí být ve svém myšlení vždy o krok napřed.

### **2.2.2 Rozlišení podnikatele a manažera**

#### **Podnikatel**

Jelikož podnikatel je nebo může být zároveň manažerem, jsou vlastnosti, které pojí tyto dva pojmy, a přesto disponují odlišnými charakteristikami, dovednostmi a umem. Podnikatel před sebou vidí obraz úspěchu, zisku, význačného místa na trhu a sebeuplatnění. Na rozdíl manažer je více zaměřen na cesty a praktiky, jak dosahovat těchto podnikatelových vidin a jeho úkolem je udržovat podnik „při životě“, udržovat a zlepšovat jeho postavení na trhu a být pro potřeby spotřebitelů nepostradatelným.

Podnikatelem je ve většině případů osoba motivovaná snahou něco dokázat, být soběstačný, ekonomicky nezávislý, něco si vyzkoušet a splnit. Uvádí do praxe své záměry pomocí vstupů (finanční zdroje, materiál, práce a jiná aktiva) do vzájemné součinnosti, které pak v procesu interakce vytváří na výstupu vyšší hodnoty oproti hodnotám vstupním.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> VOJÍK, V. *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 112 s. ISBN 80-245-0781-1, s. 23.

## Manažer

Manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek (útvarů, kolektivů), včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá přitom kolektiv spolupracovníků. K odlišení manažera a podnikatele je třeba brát v úvahu riziko podnikání, které manažer nenese na svých bedrech. V případě úpadku firmy manažer středního a nižšího managementu přichází o své pracovní místo, kdežto podnikatel přichází o své peníze. Jinak tomu je u top managementu, kde bývá běžnou praxí, že tito manažeři jsou zároveň majetkově zainteresováni ve firmě (např. vlastnictvím akcií apod.), a tak role manažera a podnikatele do určité míry splývá. Jsou si velice podobní, proto je těžko myslitelné, aby vrcholový manažer postrádal podnikavost, umění a motivaci nacházet, vytvářet a využívat příležitosti pro zabezpečení prosperity podnikatelského subjektu. Dalším případem je situace, kdy podnikatel (vlastník společnosti) je zcela mimo vlastní řídicí proces ve firmě a znalosti managementu vůbec nepotřebuje. Takový člověk odmítá nahlížet do oblasti managementu a je toho názoru, že jeho profesní náplní není být manažerem, ale pouze majitelem podniku. Může se jednat o tichého společníka nebo vlastníka akcií firmy, který nevyužívá práva účastnit se valných hromad „své“ firmy.<sup>8</sup>

## 2.3 Strategie a strategický management

### 2.3.1 Strategie – historie pojmu

„Strategie“ je odvozena od starořeckého slova „stratégiá“, což znamená umění vést válečné operace a najít správnou cestu k úspěchu na bojišti ve válečném střetnutí. V jistém slova smyslu má tento význam úzkou spojitost se současným významem slova. Podnik si vytváří strategii k získání převahy nad konkurenty v soutěži o přízeň zákazníků, resp. chce odstranit válečné nepřátele a získat území. Dnes má strategie své definice a jedna z nich vysvětluje, že strategie je soubor různorodých opatření, která ve vnitřním prostředí organizace zajistí dosažitelnost cílů vytyčených specifikací vize jejích budoucích aktivit.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> ŠVARCOVÁ, J. *Ekonomie – stručný přehled*. Vydání 2003/2004. Zlín: CEED, 2003. 279 s. ISBN 80-902552-8-0, s. 183.

<sup>9</sup> PITRA, Z. *Podnikový management*. 1. vyd. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008. 296 s. ISBN 978-80-7357-379-9, s. 13.

Strategie je pro podnik dosti zásadní a proč? Odpovídá nám totiž na otázku, co potřebujeme udělat pro to, abychom naplnili hodnoty, poslání a vizi podniku. Aby vše fungovalo tak, jak má, všichni zaměstnanci musí být se strategií organizace ztotožnění a dělat vše pro její realizaci.<sup>10</sup> Při posouzení vhodnosti současné strategie či rozhodnutí o volbě strategie nové je nutné vycházet z odhadu budoucích trendů a jevů, jež mohou v průběhu strategického období nastat. Je proto nezbytné snažit se co nejkvalifikovaněji analyzovat existující trendy a získávat informace umožňující odhalit základy budoucího vývoje.

Strategie není založena jen na předvídání budoucnosti, ale musí i budoucnost aktivně vytvářet ve sféře svých zájmů, tj. v oborech, segmentech a regionech, v nichž chce uspokojovat poptávku.<sup>11</sup>

### 2.3.2 *Strategické myšlení*

Vedle pojmu strategie stojí tzv. strategické myšlení. Zatímco strategie má trvale připravovat podnik na všechny budoucí situace v okolí i uvnitř podniku, strategické myšlení pak znamená aplikování vlastních poznatků a myšlenek na daný stav podniku v jeho prostředí a od něho se odvíjející stavy (reakce podniku na změny trhu) do budoucna. Strategické myšlení má svá specifika:

- dlouhodobost (prosperity podniku);
- extrovertnost (trvalé poznávání externího prostředí a interpretace těchto poznatků);
- kompetitivnost v myšlení (budování dlouhodobého ochranného konkurenčního podílu);
- identita se zákazníkem (zákazník = náš pán);
- orientace na cíle (motivace na dosahování cílů všech zaměstnanců);
- tvořivost (inovace);
- reálnost (propojenost cílů a prostředků i nástrojů při jejich dosahování);
- akční připravenost aktivit pro dosahování cílů (přizpůsobení změnám, korekce strategie);
- jednoduchost, pragmatika (jasná a přehledně zpracovaná strategie).<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> API. *Co znamená strategie firmy?* [online]. 2011 [cit. 2011-02-23], dostupné z WWW: <<http://e-api.cz/article/70263.co-znamenata-strategie-firmy/>>.

<sup>11</sup> SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1, s. 9.

<sup>12</sup> KONEČNÝ, M. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2010. 150 s. ISBN 978-80-248-2173-3, s. 9.

### 2.3.3 *Fáze strategického managementu*

Strategie a její tvorba je součástí širšího pojmu, a to strategického managementu. Rozvoj strategického managementu souvisí se stále měnící se situací na trhu, rostoucí konkurencí a rozvojem světové ekonomiky.<sup>13</sup>

Strategický management představuje proces tvorby strategie a její realizace s následujícími kroky:

1. **Analýza externího prostředí** (hrozby, příležitosti a další faktory).
2. **Analýza interního prostředí** (poslání podniku, jeho silné a slabé stránky).
3. **Formulace strategických cílů** (variantně), výběr cílů pro formulaci strategie.
4. **Formulace strategie:**
  - poslání podniku (nové, resp. upřesněné);
  - tvorba strategie podniku (variantně) na 5 a více let, výběr nejvhodnější varianty pro danou situaci;
  - tvorba podnikatelských a funkčních strategií;
  - soulad strategií podniku.
5. **Formulace taktiky** (upřesnění strategických cílů a vymezení zdrojů pro jejich plnění, variantně, na 2 – 3 roky, reagování na vzniklé změny, manévrování v procesu dosahování strategických cílů).
6. **Operativa – implementace** (konkretizace strategických cílů do jednoročního výkonového plánu podniku, s rozpisem na pololetní, čtvrtletní, měsíční a dekadní operativní plány – vypracování implementačních programů a procedur za účelem hladkého průběhu realizace strategií podniku).
7. **Kontrola a hodnocení** celého cyklu strategického řízení, jeho jednotlivých fází, s průběžnými návrhy opatření na vykonání potřebných změn.<sup>14</sup>

Než dojde k samotnému nadefinování strategie, měla by být provedena systematická strategická analýza, která konzistentně a pokud možno důvěryhodně zhodnotí vnější i vnitřní faktory, které budou na firmu v budoucnu působit. Pro organizaci je o to lepší využít více než jedné analýzy za účelem získání hodnotných informací, díky kterým je umožněno vyvodit

---

<sup>13</sup> KONEČNÝ, M. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2010. 150 s. ISBN 978-80-248-2173-3, s. 7.

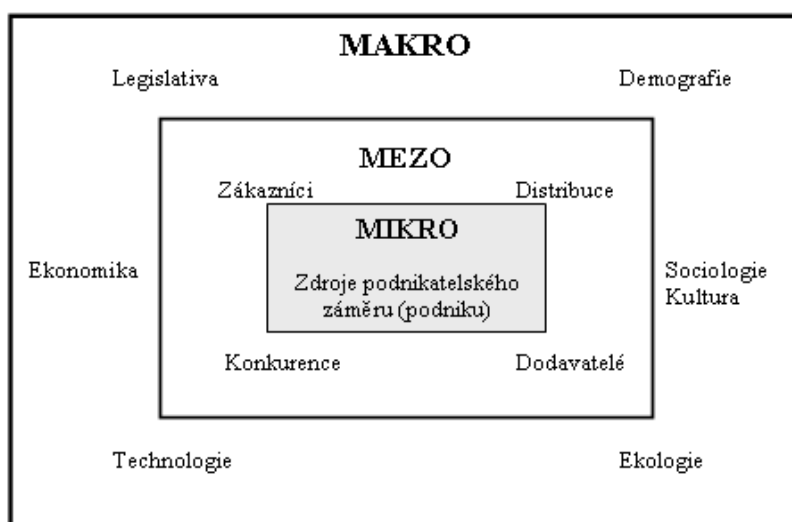
<sup>14</sup> KONEČNÝ, M. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2010. 150 s. ISBN 978-80-248-2173-3, s. 12.

příští strategické záměry. Strategie by měla z identifikovaných faktorů vycházet a eliminovat negativní a využívat pozitivní faktory.<sup>15</sup>

## 2.4 Analýza podnikatelského prostředí

Analýza ke zkoumání podnikatelského prostředí jak vnitřního tak vnějšího existuje celá řada. Prvním a zásadním krokem správně provedené analýzy je uvědomění si, které faktory ovlivňují fungování podniku a kam je zařadit. K tomuto účelu slouží Obr. 2.1 s přehledně zakreslenými prvky jednotlivých prostředí.

Obr. 2.1 Podnikatelské prostředí



Zdroj: Strategický management (Vacík E., Šulák M.)

Podnikatelské prostředí je v souladu s Obr. 2.1 definováno a členěno takto:

### a) externí prostředí

- *makroprostředí* – existuje nezávisle na vůli podniku,
- *mezoprostředí* – podnik může být částečně ovlivněn nástroji marketingu,

### b) interní prostředí

- *mikroprostředí* – podnik ovlivňuje svými činnostmi.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> KARIERA WEB.CZ. *Strategický management: může zmírnit dopady krize na firmu?* [online]. 2009 [cit. 2011-02-24], dostupné z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-38407320-strategicky-management-muze-zmirnit-dopady-krize-na-firmu>>.

<sup>16</sup> VACÍK, E.; ŠULÁK, M. *Strategický management*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001. 125 s. ISBN 80-7082-728-9, s. 27.

## 2.4.1 Analýza externího prostředí

### 2.4.1.1 PEST analýza makroprostředí

PEST analýza bývá v některých učebnicích a odborných publikacích označována též jako STEP analýza či TEPS analýza. Používá se ke zkoumání globálního prostředí a snaží se odpovědět na tři základní otázky:

- a) Které vnější faktory mají vliv na podnik?
- b) Jaký je rozsah účinků, jež budou mít zmíněné faktory?
- c) Jaká je pravděpodobnost výskytu těch nejzávažnějších faktorů v nejbližší době?<sup>17</sup>

Analýza PEST bývá někdy obohacena o další faktory, které modifikují původní název na PESTEL. Nicméně odpovědi na výše uvedené otázky vychází z analýzy těchto segmentů:

**P** – politické faktory

**E** – ekonomické faktory

**S** – společenské (sociální) faktory

**T** – technologické faktory

**E** – ekologické faktory

**L** – legislativní faktory

Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které různou měrou ovlivňují podnik. Některé změny v okolí ovlivní všechna odvětví rovnoměrně, se stejnou intenzitou na podnik i na konkurenty, některé naopak působí rozdílnou intenzitou na různé podniky. Důležitost jednotlivých faktorů se pro odlišná odvětví a podniky tedy může lišit. Základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na firmu a odhadovat, k jakým změnám v těchto oblastech může dojít. Vnímané změny signalizují potenciální potřebu změn strategie a právě vnímavost vypovídá o kvalitě managementu a podnikové kultuře.

---

<sup>17</sup> KONEČNÝ, M. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2010. 150 s. ISBN 978-80-248-2173-3, s. 15.



## **Politicko-legislativní faktory**

Na základě vysvětlení oblastí PESTEL analýzy jsou politické a legislativní faktory odděleny. I přesto se často uvádí pod jednou skupinou faktorů, protože politická a právní hlediska mají k sobě velmi blízko. Tyto faktory související s výkonem politické moci a právním vědomím mají velký vliv na příležitosti a ohrožení podniků.

Existence řady zákonů, vyhlášek a právních norem vymezuje prostor pro podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.<sup>18</sup>

Významnou tendencí, kterou lze pozorovat, je „tendence deregulace“, což znamená rušení zákazů všeho druhu, restrikcí, právních a celních bariér. To má za následek měnící se konkurenční podmínky na světových trzích. Legislativní změny, jejich role a vliv na fungování podniků jsou nejzřetelnější u post komunistických zemí. Nové systémově právní regulace vedou k restrukturalizaci celých sektorů a odvětví průmyslu.<sup>19</sup>

## **Ekonomické faktory**

Ekonomické prostředí je určováno hospodářskou situací státu a základními směry ekonomického rozvoje. Důležitou roli hraje struktura hospodářství, způsob fungování trhu, obrat a organizace kapitálového trhu. Za nejdůležitější ukazatele jsou považovány: kapitálová návratnost, úrokové sazby, měnové kurzy, daňová politika, míra inflace, úroveň spotřeby, nezaměstnanosti a zadluženosti státu.<sup>20</sup>

Míra ekonomického růstu vyvolává rozsah příležitostí, ale souběžně i hrozeb, které působí na úspěšnost podniku na trhu. Významný je i vliv mezinárodní ekonomické situace. Konkrétními propočty jednotlivých ukazatelů se zabývá finanční analýza jako součást analýzy zdrojů podniku, která je dále podrobněji rozebrána. Stát může na trhu vystupovat jako neporazitelný konkurent. Znalost a schopnost předvídat strategii a záměry státu v některých

---

<sup>18</sup> SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1, s. 17.

<sup>19</sup> KONEČNÝ, M. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2010. 150 s. ISBN 978-80-248-2173-3, s. 16.

<sup>20</sup> KONEČNÝ, M. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2010. 150 s. ISBN 978-80-248-2173-3, s. 15.

oblastech trhu mohou pomoci podniku vyhnout se nepříjemné konfrontaci se státem jako konkurentem.<sup>21</sup>

### **Společenské faktory**

Společenské faktory zahrnují také faktory demografické a odrážejí vlivy spojené s postojí a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Analýza tohoto prostředí se musí zaměřit zejména na trendy, které ve společnosti proběhly a mění její chování. Například je společnost stále citlivější na problematiku ochrany životního prostředí a globalizace je trendem, který se v posledních letech stále silněji projevuje v rozvoji společností.<sup>22</sup>

Mění se životní styl obyvatelstva a roste zájem o vyšší kvalitu osobního života. Oblast ekologie bývá samostatnou skupinou v rámci analýzy PESTEL, protože na úroveň životního prostředí jsou kladeny větší a větší nároky. Já jsem se rozhodla věnovat se základnímu rozdělení PEST, a tudíž jsem zařadila ekologické faktory mezi ty sociální.

Všechny elementy týkající se životního stylu lidí jsou výsledkem kulturních, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života člověka. Stejně jako další faktory jsou faktory sociální v neustálém vývoji, který plyne z úsilí jednotlivců naplnit své potřeby. Poznání trendů v této oblasti jednoznačně vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka.<sup>23</sup>

### **Technologické faktory**

Technologické prostředí znamená úroveň vědy a výzkumu, udělených patentů na vynálezy všeho druhu, míru morálního opotřebení výrobních prostředků, vládních peněz vynaložených na vědu.<sup>24</sup>

Každý podnik potřebuje inovovat svůj provoz, aby se vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní podnikatelskou činnost. K tomu potřebuje být dostatečně informován o technických

---

<sup>21</sup> SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1, s. 17.

<sup>22</sup> KONEČNÝ, M. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2010. 150 s. ISBN 978-80-248-2173-3, s. 16.

<sup>23</sup> SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1, s. 18.

<sup>24</sup> KONEČNÝ, M. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2010. 150 s. ISBN 978-80-248-2173-3, s. 16.

a technologických změnách, které v okolí probíhají. Změny v této oblasti mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje. Základem úspěšnosti podniku je předvídatost vývoje směrů technického rozvoje. Správná předvídatost je dána předpovědí budoucích schopností a pravděpodobných vlivů na stav okolí a konkurenční pozice. Příkladem může být povinnost podniků investovat do technologií chránících životní prostředí.<sup>25</sup>

#### 2.4.1.2 Porterův model pěti sil

Americký ekonom Michael Eugene Porter vytvořil tento model jako nástroj zkoumání konkurenčního prostředí. Můžeme se setkat též s názvem Analýza struktury konkurence. Model, jak uvádí Sedláčková, Buchta<sup>26</sup>, je určen k analyzování tzv. mezoprostředí, do kterého se řadí konkurence v odvětví, konkurence potenciální, dodavatelé, zákazníci a substituty.

##### 1. Rivalita mezi konkurujícími podniky v odvětví

Podniky uvnitř svého odvětví vedou konkurenční boj. Intenzita rivality mezi konkurenty je odrazem energie, kterou vkládají do snahy o získání lepší tržní pozice, používaných nástrojů a konkurenční strategie. Konkurenční strategie podniku ovlivňuje a zároveň je ovlivněna tržními událostmi a posloupností defenzivních a ofenzivních tahů soupeřících podniků. Mezi hlavní používané konkurenční nástroje patří cena, kvalita produktu, služby, garance, reklamní kampaně apod. Zmíněna byla intenzita konkurenční rivality, na kterou působí řada faktorů. Těmi faktory jsou:

- **počet a velikost konkurentů v konkurenčním prostředí** – čím více konkurentů, tím větší pravděpodobnost nových, kreativních strategických tahů;
- **míra růstu trhu** – rychle rostoucí trhy se vyznačují nižší rivalitou, protože soupeřící podniky dosahují svých cílů týkajících se růstu prostřednictvím zvyšování poptávky;
- **vysoké fixní náklady** – kapitálově náročná odvětví jsou spojena s vysokými fixními náklady a často vykazují značnou konkurenční rivalitu;
- **diferenciace produktů** – malá diferenciace způsobuje přecházení kupujícího od jednoho konkurenta k druhému, což zintenzivňuje konkurenční boj;

---

<sup>25</sup> SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1, s. 18.

<sup>26</sup> SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1, s. 47 – 57.

- **výstupní bariéry z odvětví** – vysoké výstupní bariéry nutí podniky zůstat v odvětví za každou cenu i za cenu krátkodobých ztrát, což vede k výrazným cenovým válkám;
- **akvizice slabších podniků** – podnik vstupující do odvětví prostřednictvím akvizice si s sebou přináší nové dovednosti k uplatnění nové konkurenční strategie s cílem povznést získaný podnik na vedoucí místo v odvětví;
- **globální zákazníci** – rozvoj těchto zákazníků zostrňuje rivalitu podniků, které se snaží získat konkurenční výhodu na globálním základě.

## 2. Hrozba vstupu potenciální konkurence

Chce-li vstoupit do odvětví nový konkurent, musí hledat odpověď na otázku, zda růstové a ziskové vyhlídky odvětví jsou pro něj dosti atraktivní. Noví konkurenti si s sebou přinášejí dodatečné kapacity a plány na získání dobré tržní pozice. Vážnost hrozby vstupu nových podniků závisí na dvou faktorech. Jsou jimi vstupní bariéry a očekávaná reakce ostatních konkurentů, přičemž nízké vstupní bariéry představují významnou hrozbu vstupu potenciální konkurence do odvětví. Předpokládaná reakce stávajících konkurentů může být pasivní nebo naopak aktivní ve smyslu chránění své pozice např. snižováním cen, zvýšenou reklamní činností atp. Základními typy bariér ovlivňující vstup do odvětví jsou:

- úspory z rozsahu a zkušenostní efekt,
- technologie a speciální know-how,
- znalost značky a oddanost zákazníků,
- kapitálová náročnost,
- absolutní nákladové výhody,
- přístup k distribučním kanálům,
- legislativní opatření a státní zásahy.

## 3. Hrozba substitutů

Substituty jsou statky, které se ve spotřebě vzájemně nahrazují a stane-li se substitut přitažlivější pro zákazníka, pak budou někteří kupující v pokušení odvrátit svou přízeň od původního výrobku. Hrozba substitučních výrobků vyžaduje velmi široký záběr, jelikož podniky v jednom odvětví se často dostávají do konkurenčního vztahu s podniky v jiném odvětví. Konkurenční síla vycházející z hrozby substitutů je determinována následujícími faktory:

- **relativní výše cen substitutů** – cenově konkurenční substituty limitují ceny, které mohou podniky v odvětví stanovit, aniž by motivovaly zákazníky k přechodu k substitutům, což ale omezuje zisky podniků v odvětví;
- **diferenciace substitutů** – substituty umožňují zákazníkům srovnávat kvalitu, výkon i cenu a klade se přitom důraz např. na dobrou skladovatelnost, manipulovatelnost, recyklovatelnost;
- **náklady na změnu** – jedná se o velikost nákladů zákazníka na přechod k substitutu.

Konkurenční síla týkající se hrozby substitutů je tím významnější, čím nižší je jejich cena, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady přechodu zákazníků.

#### 4. Vyjednávací schopnost dodavatelů

Síla a vliv dodavatelů mohou být důležitým ekonomickým faktorem, protože mohou vést ke snižování výnosnosti jednotlivých podniků v odvětví. Silní dodavatelé můžou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality. Vliv dodavatelů je tím vyšší, čím větší je jejich vyjednávací síla. Tato vyjednávací schopnost dodavatelů je vysoká, pokud:

- dodavatel dodává vstup, který rozhodujícím způsobem ovlivňuje kvalitu výstupu,
- odvětví dodavatelů je ovládáno několika velkými podniky, které využívají svou tržní pozici,
- vstupy jsou jedinečné a diferencované a pro kupujícího je nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému,
- odběratelé nejsou důležitými zákazníky pro dodavatele, a dodavatelé tak nemají motiv podporovat odvětví odběratelů nižšími cenami, lepší kvalitou nebo novými výrobky,
- odběratelé neprokazují snahu o možné zpětné vertikální integraci.

#### 5. Vyjednávací síla kupujících (zákazníků)

Obdobně jako silní dodavatelé mohou i silní zákazníci významně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví. Silní kupující mohou způsobit ztráty potenciálních zisků podniků v daném oboru a může dojít k zostření konkurenčních vztahů. Výrobci, vedeni snahou získat zakázku, se budou vůči sobě chovat tvrdě. Podnik může zvýšit svou výnosnost a upevnit své tržní postavení hledáním zákazníků, kteří jsou v relativně slabé pozici, místo aby vyvinul výraznější konkurenční tlaky. Zřídka kdy mívají různé skupiny zákazníků stejné pozice

pro uplatnění vyjednávací síly, někteří mohou být méně citliví k cenám, kvalitě či poskytovaným službám. Vyjednávací síla kupujících je významnou konkurenční silou např. tehdy, je-li:

- co do počtu málo zákazníků a nakupují-li velká množství,
- obor složen z velkého počtu malých podniků s malou vyjednávací silou,
- nákup jednoho zákazníka významnou procentuální částí z celkového odbytu odvětví,
- nakupovaný produkt málo důležitým vstupem nebo není nezbytným výrobkem,
- pro kupující ekonomicky výhodnější nakupovat vstupy od několika dodavatelů než od jednoho.

Obr. 2.2 Porterův pětifaktorový model



Zdroj: webové stránky<sup>27</sup>

Změna v jedné z pěti sil může mít významný vliv na vývoj ostatních sil, což vypovídá o tom, že všechny síly jsou propojeny. Podniky mohou těchto pět sil ovlivnit strategií, kterou zvolí. Některé inovace však mohou vést pouze k přechodné konkurenční výhodě. Uvedené faktory mají v jednotlivých odvětvích různou důležitost.

<sup>27</sup> JIŘÍ KOUKAL.COM. *Management – teoretické koncepce* [online]. 2010 [cit. 2011-02-28], dostupné z WWW: <<http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/teoreticke-koncepty/page5.html>>.

### 2.4.2 Analýza SWOT

Tato analýza se ve světě objevila už mezi 60. a 70. léty 20. století a ve strategické analýze má zvláštní význam. Jde o komplexní metodu zkoumání prostředí podniku a zároveň jeho nitra se zaměřením na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku.<sup>28</sup>

Jak a z čeho vznikla SWOT analýza? Její název je tvořen z prvních písmen anglických slov označujících v češtině silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), které jsou charakteristikami vnitřního prostředí a jsou porovnávány s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi (Opportunities) a ohroženími (Threats) a směřují k syntéze jako východisku pro formulaci strategie. Přístup analýzy je veden základním cílem rozvíjet silné a potlačovat slabé stránky a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby. Základní přínos SWOT analýzy je spatřován v identifikaci všech čtyř faktorů, v následném ocenění jejich vlivů a vazeb mezi nimi. Její aplikace mimo jiné směřuje k predikci vývojových trendů.<sup>29</sup>

Zpracování SWOT analýzy má tento obvyklý způsob realizace:

1. Identifikace, předpověď hlavních změn v okolním prostředí organizace, k čemuž poslouží závěry provedených analýz (viz. PEST analýza, Porterův model). Důležitou pozornost je vhodné věnovat hybným silám a ústředním faktorům úspěchu. Dle praktických zkušeností by přehled neměl přesáhnout 7 až 8 bodů.
2. Identifikace silných a slabých stránek a specifických předností pomocí závěrů částí analýzy vnitřních zdrojů a podnikových schopností. Přehled je vhodné omezit také na 7 až 8 charakteristik.
3. Posouzení jak vzájemných vztahů jednotlivých silných a slabých stránek, tak hlavních změn v okolním prostředí podniku. Lze využít znázornění ve formě diagramu SWOT analýzy.<sup>30</sup>

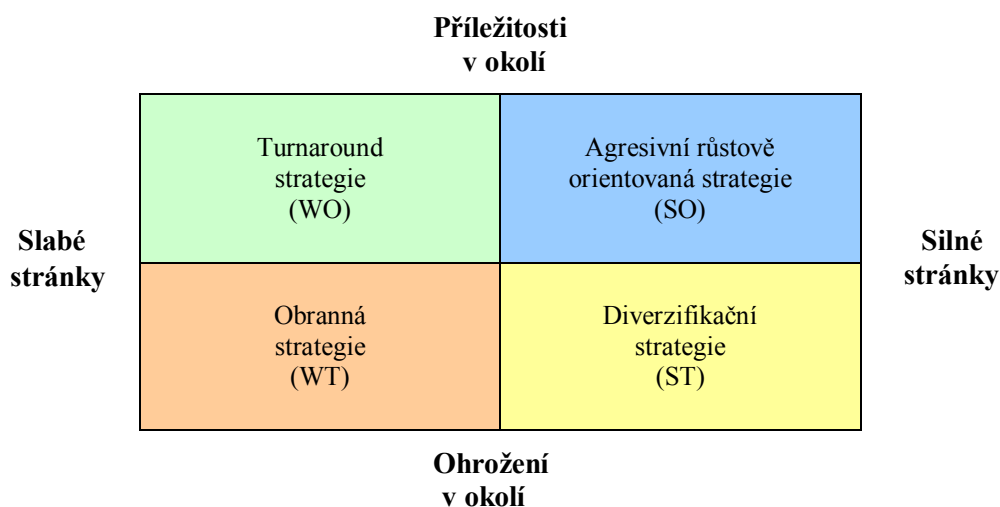
---

<sup>28</sup> WIKIPEDIE OTEVŘENÁ ENCYKLOPEDIE. *SWOT* [online]. 2011 [cit. 2011-02-28], dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>.

<sup>29</sup> SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1, s. 91.

<sup>30</sup> SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1, s. 92.

Obr. 2.3 Diagram analýzy SWOT



Zdroj: Strategická analýza (Sedláčková H., Buchta K.)<sup>31</sup>

Jak znázorňuje obrázek, diagram je ztvárněním kombinací čtyř faktorů SWOT analýzy a následným určením vhodné strategie. Jednotlivé kombinace ovlivňují vznik různých variant možných budoucností. Diagram disponuje přehledností, systematičností a usnadňuje orientaci při volbě strategické varianty.

- **Situace SO: strategie MAXI-MAXI**

Je to situace podniku, ve kterém převládají silné stránky a ve vnějším okolí pak příležitosti. Podnik disponuje velkým potenciálem. Strategie maxi-maxi odpovídá silné expanzi, diverzifikovanému vývoji a je agresivní růstově orientovaná.

- **Situace WO: strategie MINI-MAXI**

Firma v této pozici má v převaze sice slabé stránky, na druhou stranu je silně ovlivňována vnějšími příležitostmi. Strategie by měla spočívat ve využití příležitostí při postupném odstraňování vnitřních nedostatků. Podnik chce toho mnohdy docílit uzavřením strategické dohody s další firmou za účelem využití příležitostí spojených s otevíráním se nových trhů.

- **Situace ST: strategie MAXI-MINI**

Podnik maximálně využívá svých silných stránek a snaží se překonat nepřízeň okolí. Právě vnější faktory ohrožují a negativně ovlivňují vývoj firmy. Diverzifikační strategie

<sup>31</sup> SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1, s. 92.



znamená rozšíření portfolia podnikových aktivit, což zajistí snížení rizik a větší stabilitu. V této situaci, kdy je podnik vnitřně silný, je účinná také strategie eliminace odkoupením jednoho z konkurentů a převzetí jeho tržního podílu.

- **Situace WT: strategie MINI-MINI**

Situace slabých vnitřních stránek organizace a zároveň vnějších hrozeb nedává šanci na další vývoj. Podnik nemá téměř žádný potenciál a nemá podstatné silné stránky, které by umožnily čelit hrozbám. Strategie mini-mini (obranná) zpřístupňuje dvě verze. Verze pesimistická znamená likvidaci podniku, verze optimistická znamená pokus o přežití eventuelně sloučení s jinou firmou.<sup>32</sup>

Pomocí SWOT analýzy, která mi dokáže určit interní silné a slabé stránky a zároveň externí příležitosti a hrozby pro podnik, můžu vyvodit potenciální krize, kterých by se podnik mohl v budoucnu obávat. Krize může být dočasná, málo nebezpečná pro firmu, na druhou stranu ovšem může silně ohrožovat postavení společnosti, ba dokonce způsobit její úpadek. Nejen proto věnuji tomuto tématu samostatnou kapitulu (2.5) o potenciálních krizích podniku.

### **2.4.3 Finanční analýza**

Finanční analýza je cyklem, kdy se v každém jejím kroku může objevit nějaká důležitá souvislost, která umožní firmu vidět poněkud jinak a donutí nás některé předchozí kroky přehodnotit. Hlavní součástí finanční analýzy je analýza poměrová, ve které se pracuje s tzv. poměrovými ukazateli shrnující se do několika skupin. K charakteristice finanční situace podniku nelze vystačit jen s jedním ukazatelem, ani naopak není doporučováno zabývat se úplně všemi. Výběr ukazatelů by měl obsahovat pouze ty, které jsou pro pochopení situace firmy podstatné. K tomu, aby podnik mohl dlouhodobě existovat, musí být nejen rentabilní, ale i likvidní a přiměřeně zadlužený. Finanční analýza ve většině případů spoléhá na veřejně dostupné údaje, anebo na údaje, které společnost poskytne. Pro vypracovávání jsou důležitá podložená data a skutečná čísla, která jsou k dispozici ve výkazech, jako je rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích neboli cash flow.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> KONEČNÝ, M. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2010. 150 s. ISBN 978-80-248-2173-3, s. 38.

<sup>33</sup> KISLINGEROVÁ, E.; HNILICA, J. *Finanční analýza – krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3, s. 1, 31.

## 1. Ukazatele rentability

První skupinou ukazatelů jsou právě ukazatele rentability, které patří v praxi k nejsledovanějším vzhledem k tomu, že informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Pro snadnější pochopení vzorců je potřeba objasnit si pár pojmů, které se zde budou vyskytovat a jedná se o:

EBIT (*Earnings Before Interest and Tax*) – znamená zisk před úroky a zdaněním,

EBT (*Earnings Before Tax*) – znamená zisk před zdaněním,

EAT (*Earnings After Tax*) – znamená zisk po zdanění neboli čistý zisk.

### a) Rentabilita aktiv (ROA) = EBIT / aktiva

ROA (Return on assets) bývá označována v některých literaturách nebo v praxi též jako ROI (Return on investments) a vyjadřuje celkovou efektivnost firmy či její výdělečnou schopnost. Jinak řečeno ukazatel je použitelný pro měření souhrnné efektivnosti bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Do jmenovatele patří celková aktiva, která podnik vykazuje ve své rozvaze. Proč je ale čitatelem právě EBIT a ne čistý zisk? V případě použití zisku před zdaněním navýšený o úroky má takto konstruovaný ukazatel své opodstatnění při komparaci podniků s rozdílným daňovým prostředím a rozdílným úrokovým zatížením. EBIT odpovídá provoznímu výsledku hospodaření a rentabilita aktiv je snáze porovnatelná s odvětvovými hodnotami ROA.<sup>34</sup>

### b) Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = EAT / VK

Měření ROE (Return on equity) vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku. Investoři díky tomuto ukazateli zjišťují, zda je jejich vlastní kapitál (VK) reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. Požadavkem je, aby ukazatel byl co nejvyšší. Jeho růst může znamenat např. zlepšení výsledku hospodaření nebo pokles úročení cizího kapitálu.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2, s. 52.

<sup>35</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2, s. 53.

**c) Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE) = EBIT / (VK + dl. závazky)**

Na ukazatel ROCE (Return on capital employed) je potřeba nahlížet z pohledu strany pasiv v rozvaze. Do ukazatele vstupuje nejen vlastní kapitál, ale i dlouhodobé závazky resp. dluhy, ke kterým patří emitované obligace a dlouhodobé bankovní úvěry. Ukazatel rentability investovaného kapitálu vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem. Investovaný kapitál představuje součet prostředků dlouhodobě vložených věřiteli a prostředků od akcionářů.<sup>36</sup>

**d) Rentabilita tržeb (ROS) = EAT / tržby**

ROS (Return on sales) vyjadřuje podíl výsledku hospodaření na tržbách za prodej zboží, výrobků a služeb. Vynásobíme-li ukazatel stem, vyjádříme rentabilitu tržeb jako procentuální podíl zisku na 1 Kč tržeb.

**e) Rentabilita nákladů (ROC) = EAT / celkové náklady**

Ukazatel rentability nákladů (Return on costs) bývá označován za doplňkový k ukazateli rentability tržeb. Vysoká rentabilita nákladů signalizuje plýtvání kapitálem, a vyžaduje proto podrobnou analýzu nákladů.

## **2. Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti posuzují finanční strukturu firmy z dlouhodobého hlediska. Slouží jako indikátor výše rizika, které firma podstupuje při určité struktuře vlastních a cizích zdrojů. Z toho plyne, že tyto ukazatele sledují vztah mezi cizími a vlastními zdroji, a zároveň slouží jako míra schopnosti firmy znásobit své zisky využitím vlastního kapitálu. Z hlediska zadluženosti obecně platí, že čím je vyšší objem závazků, tím více je potřeba v budoucnosti věnovat pozornost tvorbě prostředků na jejich splácení.<sup>37</sup> Zadluženost, byť i vysoká, nemusí být ještě negativní charakteristikou firmy.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2, s. 53.

<sup>37</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2, s. 102.

<sup>38</sup> KISLINGEROVÁ, E.; HNILICA, J. *Finanční analýza – krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3, s. 34.

Podle Růčkové<sup>39</sup> jsou ukazatele zadluženosti děleny a popsány takto:

**a) Ukazatel celkové zadluženosti = ( cizí kapitál / aktiva ) · 100 [%]**

Tento ukazatel je tím základním pro vyjádření celkové zadluženosti, který dává do poměru celkové závazky k celkovým aktivům. Nazývá se také jako ukazatel věřitelského rizika (Debt ratio). Čím vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím je vyšší riziko věřitelů. Věřitelé obecně preferují nízké hodnoty tohoto ukazatele, ale platí, že u finančně stabilního podniku může dočasný růst zadluženosti vést ke zvýšení celkové rentability vložených prostředků. Většina firem dává přednost krátkodobým cizím zdrojům, které jsou z věřitelského hlediska méně rizikovým zdrojem financování.

**b) Ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech = ( VK / aktiva ) · 100 [%]**

Ukazatel dávající do poměru vlastní kapitál a celková aktiva se často uvádí jako koeficient samofinancování (Equity ratio). Je doplňkovým ukazatelem k ukazateli celkové zadluženosti a jejich součet by měl činit 100 %. Ukazatel vyjadřuje proporcii, v níž jsou aktiva společnosti financována penězi akcionářů. Je považován za jeden z nejdůležitějších poměrových ukazatelů zadluženosti pro hodnocení celkové finanční situace. Důležitá je však návaznost na ukazatele rentability.

**c) Ukazatel zadluženosti VK = ( cizí kapitál / vlastní kapitál ) · 100 [%]**

Ukazatel zadluženosti VK neboli Debt-equity-ratio je poměr cizího kapitálu k vlastnímu kapitálu podniku a bezprostředně souvisí s ostatními poměrovými ukazateli zadluženosti. Možná častější varianta tohoto vzorce je jeho převrácená hodnota, která měří míru finanční samostatnosti podniku. U tohoto ukazatele ale platí, že při finanční analýze musíme přihlídnout také k leasingovému financování, které by mělo být k cizímu kapitálu přičteno v rámci objektivizace výsledků míry finanční samostatnosti.

**d) Ukazatel úrokového krytí = EBIT / úroky**

Poměr zisku před úroky a zdaněním k nákladovým úrokům určí podnikateli, zda je pro jeho podnik dluhové zatížení ještě únosné. Ukazatel udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky. V zahraničí jsou za doporučené hodnoty označovány hodnoty dosahující trojnásobku

---

<sup>39</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2, s. 58 - 59.

nebo i více. Důvodem je, aby zůstal dostatečný efekt pro akcionáře i po zaplacení úroků z dluhového financování. Neschopnost platit úrokové platby ze zisku může být znakem blížícího se úpadku společnosti.

**e) Ukazatel úrokového zatížení = úroky / EBIT**

Jak lze u tohoto ukazatele vypořádat, je obrácený k ukazateli úrokového krytí. Zatímco u předchozího jsme zjišťovali, zda je firma schopna unést své zatížení z dluhů, ukazatel úrokového zatížení vyjadřuje, kolik z celkového efektu resp. jakou část zisku odčerpávají úroky.

### **3. Ukazatele aktivity**

Tato skupina ukazatelů se snaží změřit, jak úspěšně využívá management podniku aktiva. Jedná se o relativní vázanost kapitálu ve věčných formách aktiv. Zejména u těchto ukazatelů platí, že je nutné hodnotit jejich stav či vývoj vždy ve vztahu k odvětví, ve kterém podnik působí. Ukazatele aktivity poměřují nejčastěji tokovou veličinu (tržby) k veličině stavové (aktiva).<sup>40</sup>

**a) Doba obratu aktiv ( $DO_A$ ) = aktiva / průměrné denní tržby**

Dobrou obratu aktiv se rozumí doba, která průměrně uplyne od okamžiku vložení určité části majetku podniku do výroby až do jejího uvolnění, tj. za jak dlouho se určitá část aktiv přemění na peněžní prostředky.

**b) Rychlost obratu aktiv (obrátky) = tržby / aktiva**

Obrátka znamená počet obrátů, tedy kolikrát určitá část majetku podniku projde všemi stádii koloběhu v průběhu dané doby. Tj. kolikrát se za určité období přemění určitá část aktiv na peněžní prostředky.

---

<sup>40</sup> KISLINGEROVÁ, E.; HNILICA, J. *Finanční analýza – krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3, s. 33.

#### 4. Ukazatele likvidity

Pojem likvidita se používá ve vztahu k určité složce majetku nebo ve vztahu k podniku. Mezi těmito dvěma významy je značný rozdíl. Likvidita majetku představuje jeho schopnost rychle a bez velké ztráty hodnoty přeměnit se na peněžní hotovost. Likvidita firmy je vyjádřením schopnosti podniku uhradit včas své platební závazky.<sup>41</sup>

V rámci ukazatelů likvidity je úkolem zjistit, zda podnik bude nebo nebude mít potíže se splácením závazků, které budou splatné v blízké budoucnosti. Rozlišujeme tři stupně likvidity: běžnou, pohotovou a okamžitou.

##### **a) Ukazatel celkové (běžné) likvidity = oběžná aktiva / krátkodobé závazky**

Ve jmenovateli všech ukazatelů likvidity jsou krátkodobé závazky, ale rozdílné jsou čitatele, kde se objevují položky oběžného majetku ve třech podobách. Pro každý ukazatel je doporučené rozmezí, ve kterém by se hodnota ukazatele měla pohybovat. Hodnota ukazatele běžné likvidity by měla být v rozmezí 1,5 až 2,5.

##### **b) Ukazatel pohotové likvidity = (oběžná aktiva - zásoby) / krátkodobé závazky**

Pohotová likvidita je téměř ekvivalentní běžné likviditě, akorát jsou z oběžných aktiv vyloučeny zásoby. Zásoby jsou krátkodobým aktivem, které negeneruje peníze v případě, nedojde-li k jeho prodeji. Optimální výše ukazatele je v intervalu 1 – 1,5.

##### **c) Ukazatel okamžité likvidity = peněžní prostředky / krátkodobé závazky**

U okamžité likvidity se v čitateli pracuje jen s peněžními prostředky. U tohoto ukazatele platí, že nedodržení předepsaných hodnot ještě nemusí za každou cenu znamenat finanční problémy společnosti. Ve firemních podmínkách se poměrně často vyskytuje využívání např. kontokorentů, které nemusí být při použití omezených údajů z rozvahy patrné.<sup>42</sup>

Rozpětí hodnot optimální výše ukazatele okamžité likvidity činí 0,9 – 1,1.

---

<sup>41</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2, s. 48.

<sup>42</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2, s. 51.

#### **d) Čistý pracovní kapitál**

Čistý pracovní kapitál (ČPK) není žádným čtvrtým stupněm likvidity, ale je významným ukazatelem, co se likvidity týče, proto není vůbec od věci zahrnout ho do této skupiny ukazatelů. Vypočítává se:

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Z konstrukce tohoto ukazatele vyplývá, že se jedná o ukazatel, který má nejbližší k běžné likviditě. ČPK je část oběžných aktiv krátkodobého majetku, který je financován dlouhodobými finančními zdroji a podnik s ním může volně disponovat při realizaci svých záměrů. Čistý pracovní kapitál lze chápat také jako prostředky pro případ, že by byl podnik nucen splatit převážnou část nebo všechny své krátkodobé závazky. Jde o finanční polštář v případě nouze. ČPK umožňuje oddělit v oběžných aktivech tu část peněžních prostředků, která slouží bezprostředně k úhradě finančních závazků, od té části, která je relativně volná a může být disponibilním finančním fondem, který může manažer využít ve finanční politice firmy. Jeho velikost je závislá na oboru podnikání.<sup>43</sup>

#### **5. Ukazatele kapitálového trhu**

Ukazatelům kapitálového trhu se také říká ukazatele tržní hodnoty. Kromě vstupních účetních dat se k výpočtům používají především údaje kapitálového trhu. Z toho plynou určitá omezení pro podniky, které nemají právní formu akciové společnosti a tedy nevlastní akcie volně obchodovatelné na kapitálových trzích. Ukazatele tržní hodnoty vyjadřují hodnocení firmy pomocí burzovních ukazatelů. Jsou důležité zejména pro investory či potenciální investory z hlediska hodnocení návratnosti investovaných prostředků. K nejdůležitějším ukazatelům této skupiny patří účetní hodnota akcií, čistý zisk na akcii, dividendový výnos, ukazatel P/E, Payout Ratio a poměr tržní ceny akcie k účetní hodnotě.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2, s. 51.

<sup>44</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2, s. 61.

**a) Zisk na akcii (EPS) = EAT / počet kusů kmenových akcií**

Zisk na akcii (Earnings Per Share) je ukazatel, pomocí kterého je možno zjistit, jakou maximální výši dividend je možné vyplatit ze zisku společnosti na jednu akcii. Růst hodnoty EPS vede ke zvyšujícímu se zájmu investorů a tím k růstu ceny akcií a růstu hodnoty společnosti.

**b) Ukazatel P/E = tržní cena akcie / EPS**

Tento ukazatel P/E (Price-Earnings Ratio) ukazuje, kolik jsou investoři ochotni zaplatit za jednu jednotku měny vykazovaného zisku. Jinými slovy vyjadřuje návratnost akcie ze zisku a je pomocným ukazatelem k odhadování počtu let potřebných ke splácení ceny akcie jejím výnosem.

**c) Dividendový výnos (DY) = dividenda na kmenovou akcii / tržní cena akcie**

DY (Dividend Yield) určuje výnosnost akcie. Zohledňuje již skutečnou výši vyplácené dividendy. Zvýší-li se cena akcie při nezměněné výši dividendy, bude hodnota ukazatele méně příznivá, a tedy výnosnost proti předchozímu období poklesne.

**d) Výplatní poměr (PR) = dividenda na kmenovou akcii / EPS**

Výplatní poměr (Payout Ratio) vyjadřuje, jaká část čistého zisku je vyplácená v dividendách. Poskytuje informace o reinvestiční aktivitě společnosti a její strategii.

**e) Účetní hodnota akcie = vlastní kapitál / počet kusů kmenových akcií**

Ukazatel účetní hodnoty akcie (Book Value per Share) odráží výkonnost a růst společnosti. Žádoucí je růst hodnoty tohoto ukazatele.

**f) MTBR = tržní cena akcie / účetní hodnota akcie**

Market-To-Book Ratio (MTBR) je ukazatelem vypovídajícím o tom, jaký je poměr tržní hodnoty firmy (Market value) k její účetní hodnotě (Book value). Prosperující podnik by měl mít tržní cenu vyšší než je účetní hodnota, neboť má vytvořen svůj goodwill.



## 2.5 Potenciální krize podniku

### 2.5.1 *Krizový management*

Krizový management je dnes samostatnou manažerskou disciplinou a je souhrnným systémem nástrojů a zásad ke zvládnutí a likvidaci krizových stavů podniku. Jeho smysl je dán uvedením organizace do normálu a přimět k dalšímu vývoji.<sup>45</sup>

### 2.5.2 *Krize*

Krize může postihnout kterýkoliv podnik bez ohledu na předmět podnikání a jiných sounáležitostí. Proto se chci o krizích zmínit a vystihnout podstatné body, které by měl každý podnikatel mít na zřeteli a neměl by je podceňovat.

Krize je charakterizována jako neočekávaná situace s vysokým potenciálem negativních dopadů, které mohou vážně poškodit samotnou organizaci, její zaměstnance, jí nabízené produkty či služby a také její dosavadní pověst. V čem tkví rozdíl mezi firmou připravenou a naopak nepřipravenou na krizový stav? Podnik připravený na případnou krizi reaguje vždy efektivněji, když krize nastane, ve srovnání s organizací, která si možnost vzniku krize nepřipouští a mnohdy ani nereaguje na signály o jejím přiblížení. Správná reakce na krizovou situaci je klíčem k záchraně hodnoty a dobrého jména.

Existují situace, kdy v krizových případech selžou právě lidé, na které je největší spolehnutí a kteří jsou považováni za krizově nezbytné pracovníky – manažery. Dochází k tomu, že odpovědné osoby neunesou tíhu vzniklé krize, ztratí koncentraci na jádro problému a nedokážou adekvátně zareagovat. Nejhorším jednáním je tvářit se, jakoby se nic nestalo – tzn., že organizace odmítá vzít existenci krize na vědomí. Pro případ krizí bývají zřizovány tzv. **krizové štáby**, protože i sebelepší příprava zaměstnanců podniku nezajistí shodné chování v modelovaných a poté v reálných krizových situacích. Členy krizových štábů se stávají psychicky nejodolnější a nejrozhodnější představitelé organizace. Krizový štáb musí být vytvářen a pravidelně doplňován s dostatečným předstihem, nemůže vznikat až v okamžiku, kdy se krize začne projevovat.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> PODNIKOVÁ EKONOMIKA. *Krizový management* [online]. 2009 [cit. 2011-02-28], dostupné z WWW: <<http://www.podnikova-ekonomika.cz/krizovy-management>>.

<sup>46</sup> PITRA, Z. *Podnikový management*. 1. vyd. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008. 296 s. ISBN 978-80-7357-379-9, s. 202.

Příčin a podnětů vzniku krizí je velmi mnoho, k těm nejčastějším však patří:

- pokles příjmů spojený s platební neschopností,
- neschopnost inovace,
- vyhýbání se riziku, ba naopak přijetí příliš velkého rizika,
- selhání počítačové sítě,
- terorismus,
- neštěstí v okolí (např. exploze),
- střelba nebo jiný kriminální čin na území podniku,
- neočekávaná rezignace,
- průmyslová neštěstí,
- protesty sousedů,
- protesty zákazníků,
- výpadek dodavatelů,
- šíření poplašných zpráv,
- negativní ocenění výrobku.<sup>47</sup>

### **2.5.3 Typologie podnikových krizí**

Pod pojmem krize podniku lze chápat takové stádium jeho života, kdy po delší dobu dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnosti. Může dojít k radikálnímu snížení objemu tržeb, k poklesu čistého obchodního jmění, ke snížení likvidity a tím ohrozit jeho samotnou existenci.<sup>48</sup>

Za zmínku stojí portfoliové zobrazení možností podnikových stavů podle Bořivoje Frýberta<sup>49</sup>, ve kterém porovnává stav likvidity a rentability společnosti.

---

<sup>47</sup> PAPALOVÁ, M. *Cvičení – Prevence a řízení krizí podnikatelského subjektu*. VŠB-TU Ostrava, ekonomická fakulta. 4. ročník.

<sup>48</sup> KONEČNÝ, M. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2010. 150 s. ISBN 978-80-248-2173-3, s. 122.

<sup>49</sup> FRÝBERT, B. *Jak transformovat podnik?* 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1995. 79 s. ISBN 80-85780-25-9, s. 11.

Obr. 2.4 Portfolio podnikových stavů

		<b>Likvidita</b>	
		<b>nízká</b>	<b>vysoká</b>
<b>Rentabilita</b>	<b>vysoká</b>	KRIZE PŘECHODNÁ	BEZRIZIKOVÝ STAV
	<b>nízká</b>	STAV OHROŽENÍ	KRIZE CHRONICKÁ

Zdroj: vlastní zpracování podle Cvičení (Ing. Papalová M., Ph.D.)

#### a) krize přechodná

Tento typ krize se vyznačuje vysokou rentabilitou, ale disponibilní zdroje podniku nestačí pokrýt své závazky. Velmi často se jedná o případ nesplacených závazků, které jsou kryty nesplacenými pohledávkami. Krize nastává v okamžiku, kdy firma rozjíždí nový program a musí vynaložit větší výdaje, resp. větší investici do výroby. Je to krize přechodná, tudíž by neměla nijak výrazně ohrozit existenci podniku a velkou šancí na zmírnění napjatosti po finanční stránce je alespoň částečné utlumení investic.

#### b) krize chronická

Chronická krize je pravým opakem krize přechodné. Podnik v takové situaci má vysokou likvidní schopnost, avšak vyznačuje se nízkou rentabilitou. Tento stav si vyžaduje pohotové nasazení krizového managementu. Dojde-li k pozdnímu nástupu krizového řízení, začne se vedle nízké rentability objevovat i nízká likvidita. Vedení organizace nemá v tomto případě na co čekat a včasným zareagováním má velkou šanci na záchranu podniku.

#### c) stav ohrožení

Stav ohrožení je způsoben nízkou rentabilitou, která je doprovázena nízkou likviditou. Podnik se nachází ve velice závažné pozici a hledá doplňkové finanční zdroje ke zvýšení rentability. Stav ohrožení vede k postupně rostoucí zadluženosti a organizaci dává malou šanci na přežití.

#### **d) bezrizikový stav**

Stav bez rizika znamená vysokou likviditu a vysokou rentabilitu. Udržet si bezrizikový stav ve firmě je sen každého podnikatele. Jenže, jak již bylo zmíněno, krizi nelze naplánovat a nelze ji zcela vyloučit. Každý podnik si musí hlídat své příjmy a výdaje a snažit se vyhýbat nechtěným konfliktům, které mohou způsobit nenadálý výskyt krize.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> PAPALOVÁ, M. *Cvičení – Prevence a řízení krizí podnikatelského subjektu*. VŠB-TU Ostrava, ekonomická fakulta. 4. ročník.

### **3. Analýza zvoleného podniku a vyhodnocení jeho postavení na trhu**

#### **3.1 Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a. s.**

Ke zpracování aplikační části diplomové práce, tj. provedení analýzy mnou vybraného podniku včetně jeho postavení na trhu, jsem vybrala společnost Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a. s. (dále jen SmVaK, nebo Severomoravské vodovody). Po své privatizaci tato akciová společnost funguje bezmála 19 let a byla založena 30. dubna 1992 podle § 172 zák. č. 513/1991 Sb. obchodního zákoníku. Zápisem do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Ostravě pak vznikla dne 1. května 1992.

Sídlo firmy se nachází v Ostravě, na ulici 28. října 169, PSČ 709 45. Jediným zakladatelem společnosti byl Fond národního majetku České republiky se sídlem v Praze 1. Základní kapitál, který byl složen při založení společnosti, činil 3 534 057 000 Kč. Společnost SmVaK prošla několikaletým vývojem, který lze shrnout do těchto základních bodů:

- **r. 1992** – převod státního podniku do soukromého sektoru; akcionářskou strukturu tvoří z více jak 85 % města a obce regionu,
- **r. 1999** – majoritním akcionářem se stává britská vodárenská společnost Anglian Water s 54,3% podílem akcií a 44,7 % akcií vlastní společnost ONDEO Services,
- **r. 2004** – podíl Anglian Water byl převeden na Waterfall Holding B.V., posléze společnost získala podíl i bývalé společnosti ONDEO,
- **r. 2006** – skupina Penta Investments, jejíž dceřinou společností je Waterfall Holding B.V., podepsala smlouvu o prodeji 98,5 % akcií SmVaK Ostrava a.s. španělské společnosti Aqualia; vznik nového současného loga (viz. Příloha I.).

V současné podobě SmVaK působí jako největší vodárenská společnost na Moravě a ve Slezsku. Zaměstnává téměř 900 zaměstnanců, její organizační struktura je uvedena v Příloze II. Zabezpečuje zásobování pitnou vodou, odvádění a čištění odpadních vod. Dnešní sféra působnosti podniku zahrnuje regiony Frýdek – Místek, Karviná, Nový Jičín, Opava

a na základě smluv dodává pitnou vodu do veřejné vodovodní sítě města Ostravy, Hlučína, Studénky a několika dalších obcí. Působí rovněž na Přerovsku a Bruntálsku. Pitnou vodu také vyváží do příhraniční oblasti na území Polska. Počet zásobených obyvatel přesahuje 1 milion lidí, přičemž produkovaná pitná voda je na vysoké kvalitativní úrovni a trvale vyhovuje nárokům pro přípravu kojenecké stravy. Vzhledem k současným požadavkům ochrany životního prostředí se pozornost zaměřuje na odvádění a čištění odpadních vod, což také spadá pod hlavní činnosti SmVaK Ostrava a. s. Společnost provozuje celkem 62 čistíren odpadních vod a právě v této oblasti dosáhla výrazného úspěchu a zavádí nejnovější technologie.<sup>51</sup>

Do předmětu podnikání SmVaK Ostrava a.s. spadají tyto činnosti:

- provozování vodovodu a kanalizací pro veřejnou potřebu,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- nakládání s odpady (vyjma nebezpečných),
- technické testování a analýzy,
- poradenství (kromě účetního, ekonomického a organizačního) a konzultace,
- koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví a vedení daňové evidence,
- zprostředkování obchodu,
- výroba elektřiny,
- vodoinstalatérství,
- výroba, oprava a montáž měřidel,
- projektová činnost v investiční výstavbě,
- provádění inženýrských staveb vč. sídlištních celků,
- skladování,
- silniční motorová doprava nákladní,
- pronájem motorových vozidel a dopravních zařízení,
- automatizované zpracování dat,
- jiné ubytovací možnosti,
- pronájem movitostí a nemovitostí včetně služeb,
- pronájem strojů a přístrojů,

---

<sup>51</sup> SEVEROMORAVSKÉ VODOVODY A KANALIZACE OSTRAVA A. S. *Profil společnosti* [online]. [cit. 2011-03-10], dostupné z WWW: <<http://www.smvak.cz/cs-CZ/default.aspx?ar=4>>.

- poskytování technických služeb,
- správa a údržba nemovitostí,
- služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy,
- výzkum a vývoj v oblasti technických věd,
- kovoobrábění,
- výroba a rozvod teplé vody,
- stavební práce při stavbě a opravách vodovodu a kanalizací,
- čištění kanalizací a přípojek,
- úřední měření,
- revize elektrických zařízení,
- poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany.

Mezi prioritní cíle této společnosti patří rozvíjení inovativního přístupu ve všech oblastech činnosti, poskytování zákazníkům široký rozsah služeb ve stále lepší kvalitě, upevňování odpovědného vztahu k životnímu prostředí, usilování o rozšíření působnosti za hranice regionu i země a udržování si pozice špičkové vodárenské společnosti evropské úrovně.

Severomoravské vodovody stejně jako řada dalších společností kladou důraz na výchovu a vzdělání svých zaměstnanců. O financování dvouletého projektu rozhodlo Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost v programovém období 2007 – 2013. Podpora ze strany EU přišla v podobě dotace z Evropského sociálního fondu (ESF) na vzdělávací program pod názvem Specifické vzdělávání zaměstnanců SmVaK. Program potrvá do 30. dubna 2012 a jeho cílem je zvýšení odborné úrovně stovky zaměstnanců společnosti z oboru vodovodů, kanalizací a ekonomiky. Finanční podpora ke vzdělání zaměstnanců z prostředků ESF činí 3 152 007 Kč a z prostředků státního rozpočtu 556 237 Kč. Vedení společnosti je tak přesvědčeno o tom, že získané prostředky přispějí ke zvýšení odborných znalostí zaměstnanců, pomohou zvýšit jejich adaptabilitu a profesní zdatnost, která povede i ke zvýšení konkurenceschopnosti celé společnosti.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> SEVEROMORAVSKÉ VODOVODY A KANALIZACE OSTRAVA A. S. *Zprávy pro sdělovací prostředky* [online]. 2010 [cit. 2011-03-10], dostupné z WWW: <<http://www.smvak.cz/cs-CZ/default.aspx?ar=60>>.

## 3.2 Privatizace jako zlomový bod

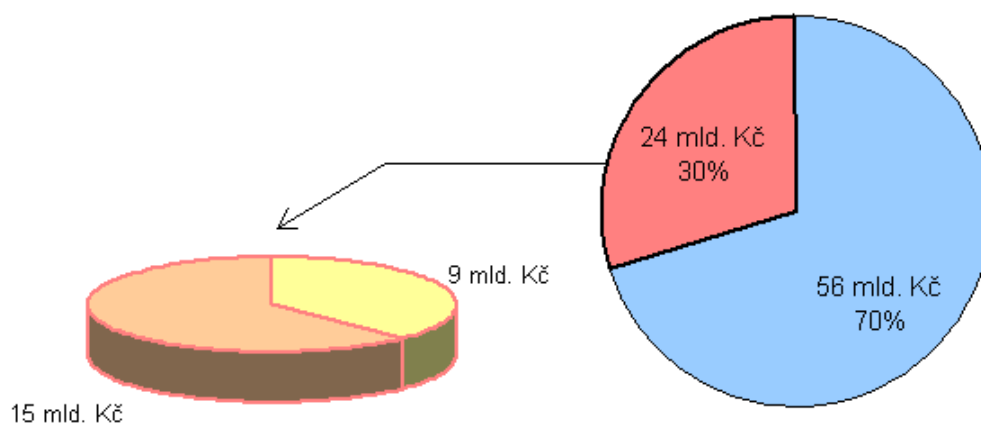
### 3.2.1 Změny v odvětví

O privatizaci vodárenských společností se vedly a vedou nekonečné diskuse. Dříve, než k privatizaci došlo, veškeré zdroje se kumulovaly v organizaci, čímž byly zajištěny prostředky na inovaci a rozvoj infrastruktury. Současní soukromí provozovatelé, kterými jsou převážně zahraniční firmy, mají jako primární cíl zisky a dividendy. Rozvíjení infrastruktury vodáren je ponecháno v zájmu veřejného sektoru. Takto nastavený systém se zdaleka nelíbí Evropské unii. Právě ta svými dotacemi odmítá podporovat zisk a vyplácené dividendy akciových společností. Ale ne všechny vodárenské společnosti na území ČR jsou privatizovány. Malé společnosti nejsou natolik výhodné jako ty velké, a tudíž čerpají dotace z EU a pracují na svých dotačních a investičních projektech. Mezi ně patří např. Vodovody a kanalizace Pardubice a. s., Vodovody a kanalizace Mladá Boleslav a. s., Vodovody a kanalizace Hodonín a. s., aj. V České republice se nacházejí i takové vodárny, ve kterých je privatizace jen částečná, což znamená spolupráci veřejného a soukromého sektoru. Soukromá osoba má minoritní podíl a aktivně působí ve vedení společnosti. Příkladem jsou Vodárny Karlovy Vary a. s.

Kde se tedy stala chyba, když vláda viděla v privatizaci vodáren optimistickou budoucnost? Privatizace vodního hospodářství v ČR by dávala smysl, pokud by zainteresovanost veřejného sektoru byla nižší, co se financování nákladů týče, a naopak strana výnosů přinášela veřejnému sektoru lepší výsledky. Veškeré náklady jsou postupně přenášeny na daňové poplatníky a spotřebitele, což má za následek zvyšování cen vodného a stočného. Z pohledu státu, měst a obcí se záměr privatizovat vodárny jevil jako správný krok a převládal názor, že drahé a potřebné investice do odvětví se podaří částečně pokrýt zapojením soukromého sektoru. Avšak při uzavírání smluv se soukromými koncerny nebyly zohledněny a zahrnuty zásadní podmínky, které by upravovaly práva a povinnosti jak soukromého tak veřejného sektoru. Např. kritéria provozování, sankce za neúměrný růst provozních nákladů a za nesplnění slibů inflačního růstu cen vodného a stočného.



Graf 3.1 Rozdělení potřebných finančních prostředků



Zdroj: vlastní zpracování podle <[http://www.transparency.cz/pdf/TIC\\_vodarenstvi\\_cz.pdf](http://www.transparency.cz/pdf/TIC_vodarenstvi_cz.pdf)>.

Jak je znázorněno v Grafu 3.1, Česká republika se vstupem do EU v roce 2004 zjistila, že k financování investic do vodárenského odvětví potřebuje 80 mld. Kč. V případě neprivatizovaného stavu by mohla získat z fondů EU až 70 % (tj. 56 mld. Kč). Z toho vyplývá, že zbylých 30 % (tj. 24 mld. Kč) by financovala ze svých zdrojů a zdrojů vybraných od spotřebitelů. Zde se začíná projevovat nepříznivý privatizační efekt, který označuje privatizaci v tomto odvětví za netransparentní a nevýhodnou. Nejenže privatizace zabránila přísunu peněz z Evropské unie, ale dochází i k úbytku interních finančních prostředků. Tento úbytek je odhadován na částku 9 mld. Kč a je zapříčiněn zisky vyplácenými ve formě dividend či výplat kapitálových fondů. To všechno je součástí objemu finančních prostředků, o které veřejný sektor přišel. Pokud by nebyly tyto vodárenské společnosti zprivatizovány, odhadovaná částka 9 miliard Kč mohla být použita k financování nutných investic ve vodárenském odvětví a ČR by potřebovala dofinancovat z vlastních zdrojů pouze 15 miliard Kč. Česká republika tak stojí nad hlavním problémem, problémem najít prostředky k pokrytí nutných investic do obnovy staré a výstavby nové vodárenské infrastruktury. Jedná s Evropskou bankou pro regionální rozvoj a snaží se získat pomoc ze státního rozpočtu a vyjednat v EU prodloužení doby na splnění závazků, které ČR slíbila v rámci vstupu do EU. Východiskem by byla rovněž vyvážená a účinná regulace trhu, kterou se zabývá Ministerstvo životního prostředí. Regulace vodárenského odvětví je ve světě běžná, především tam, kde existuje vysoká míra zapojení soukromého sektoru. Světový trend v regulování vodárenství spočívá ve zřizování nezávislého regulátora.

### 3.2.2 Změny v SmVaK

Společnost SmVaK se řadí právě k těm, které byly převedeny do soukromého sektoru a které ovládly silné zahraniční koncerny. Od roku 1992 do roku 1999 byla logickou a ucelenou obchodní akciovou společností vlastníci a provozující vodárenskou infrastrukturu téměř po celém Moravskoslezském kraji. V té době měly města a obce ve společnosti dominantní postavení s cca 90% vlastnickým podílem. SmVaK proto byly způsobilým žadatelem o státní dotace. Při zachování dané vlastnické struktury by mohly žádat o dotace z předvstupních fondů (ISPA) a dnes ze strukturálních fondů EU.

Do roku 1999 městy kontrolovaná společnost nevyplácela dividendy, protože zdroje získané provozováním především reinvestovala do rozvoje provozované infrastruktury, případně je kumulovala v podobě nerozděleného zisku. Město za 1 akcii o nominální hodnotě 1 000 Kč vkládalo do SmVaK majetek v hodnotě 2 100 Kč. Emisní kurz akcií SmVaK v roce 1999 obsahoval emisní ážio 1 100 Kč na akcii. Tudiž za infrastrukturní majetek v hodnotě 44 100 000 Kč dostalo město 21 000 ks akcií.

Situace se změnila v okamžiku, kdy došlo k prodeji akcií a dosud budovaný systém provozování infrastruktury se zcela zhroutil. To v r. 1999 odstartovala některá větší města. Akcie SmVaK se prodávaly bez výběrových řízení a bez znaleckého ocenění za neuvážené ceny. Nejednotným a neodborným prodejem akcií ztratily města a obce ve společnosti SmVaK blokační a následně i majoritní podíl a koncem roku 1999 SmVaK zcela ovládly koncerny, a to společnost Anglian Water a ONDEO Services. Tato změna vedla během dvou let k zásadní proměně obchodní politiky SmVaK. V období let 2002 – 2008 byly vyplaceny dividendy z vytvořených zisků a byly vyplaceny i městy vytvořené nerozdělené zisky z minulých let. Tímto zacházením se vodárny připravily o dotace, které by jinak získaly, pokud by akcie zůstaly „v rukou“ měst a obcí. Je zjevné, že nynější systém odčerpává z vodárenského odvětví zisky z prodeje vody tvořené platbami spotřebitelů, stejně tak zdroje dříve vytvořené městy a obcemi při rozvoji infrastruktury.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> TRANSPARENCY INTERNATIONAL. *Privatizace vodárenství v České republice: Kam odtékají zisky?* [online]. [cit. 2011-03-12], dostupné z WWW: <[http://www.transparency.cz/pdf/TIC\\_vodarenstvi\\_cz.pdf](http://www.transparency.cz/pdf/TIC_vodarenstvi_cz.pdf)>.

### 3.3 Tvorba ceny vody a její vývoj

Cena *vodného a stočného*<sup>54</sup> vychází z obecně závazných cenových předpisů. Provozovatel si nemůže cenu nastavit dle svého uvážení. Do ceny vodného a stočného lze započítat:

1. ekonomicky oprávněné náklady, které jsou bezprostředně spojené s uvedenou činností a v obvyklé úrovni:
  - náklady související s provozovaným majetkem (opravy, odpisy majetku, případně nájemné vlastníkům vodárenské infrastruktury),
  - energie, chemikálie, služby, mzdy či poplatky za vypouštění odpadních vod,
  - samotný nákup surové vody z povrchových zdrojů, poplatky za užívání podzemních zdrojů;
2. průměrný zisk umožňující průměrnou návratnost vloženého kapitálu a generování zdrojů na obnovu a rozvoj vodohospodářské infrastruktury;
3. náklady spojené s inovací zastaralých a dožitých vodovodních a kanalizačních řadů.

Cena bývá kalkulována zpravidla na období jednoho roku a její výše bývá uvedena v platném ceníku dodavatele. V Tabulce 3.1 a v Grafu 3.2 jsou vyjádřeny hodnoty cen, jak se vyvíjely u vodného a stočného v letech 2007 – 2011 v Severomoravských vodovodech.

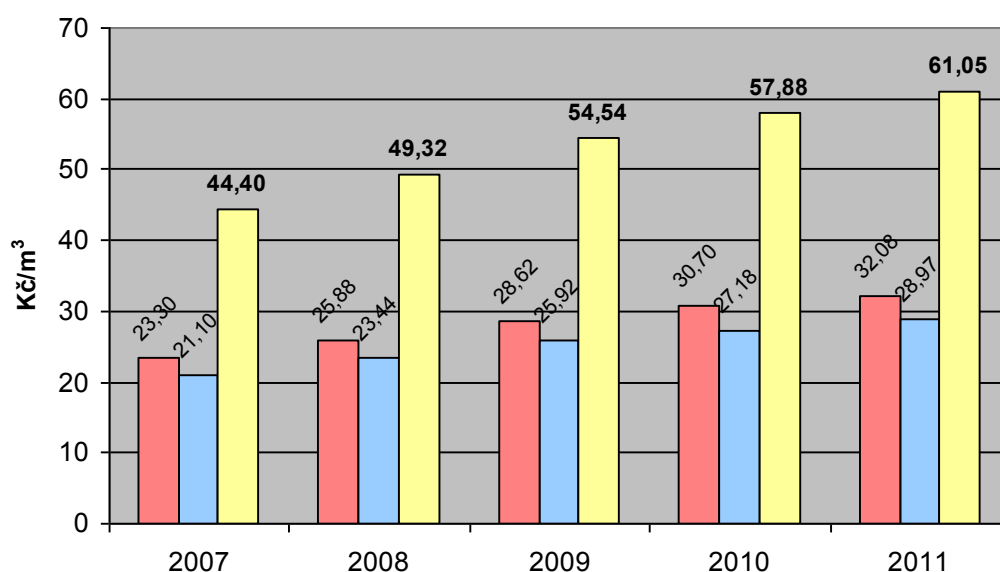
Tab. 3.1 Ceny vodného a stočného za jednotlivé roky 2007 - 2011

SmVaK Ostrava a. s.				
Rok	Sazba DPH	[Kč/m <sup>3</sup> ]		
		Vodné (vč. DPH)	Stočné (vč. DPH)	VaS celkem
2007	5%	23,30	21,10	<b>44,40</b>
2008	9%	25,88	23,44	<b>49,32</b>
2009	9%	28,62	25,92	<b>54,54</b>
2010	10%	30,70	27,18	<b>57,88</b>
2011	10%	32,08	28,97	<b>61,05</b>

Zdroj: Ceny vodného a stočného podle: <<http://www.smvak.cz/cs-CZ/default.aspx?ar=7>>.

<sup>54</sup> Vodné je úplata za vodu dodávanou z veřejného vodovodu, tj. za výrobu a distribuci pitné vody. Stočné je úplata za vodu odváděnou veřejnou kanalizací, tj. za odvedení (odkanalizování) odpadní vody a její čištění.

Graf č. 3.2 Růst cen vodného a stočného



Zdroj: vlastní zpracování

Podle zjištěných údajů<sup>55</sup>, které jsem shrnula do tabulky a následně graficky znázornila, je patrné, že se ceny vodného i stočného rok od roku zvyšují. Nejedná se o radikální změny, spíše lze vyvodit, že ceny se v jednotlivých letech od sebe liší mírnými vzestupy. Samozřejmě porovnáme-li cenu celkovou za kubický metr vody v roce 2007 a v roce 2011, rozdíl 16,65 Kč/m<sup>3</sup> se zdá být vysoký, ale tento nárůst je prakticky rozložen do horizontu 5 let. Musíme brát v potaz i změny v DPH, které v průběhu těchto let nastaly. I tento faktor má za následek navýšení cen vodného a stočného. Pokud jde o srovnání s dalšími vodárenskými společnostmi v ČR, patří ceny SmVaK Ostrava a.s. stále k nižším v rámci celorepublikového průměru. Obecně podle grafu je vidět, že stočné je vždy o něco nižší než cena vodného v daném roce. Vzhledem k okolnostem, které se týkají inovace vodohospodářské infrastruktury, ekologie a kladených požadavků na stále lepší kvalitu vody, je zdražování vody vskutku nezbytné. Současná průměrná spotřeba vody se pohybuje kolem 0,112 m<sup>3</sup> na osobu za den, tj. 112 litrů. V Moravskoslezském kraji to znamená, že člověk spotřebuje vodu v průměru za 6,84 Kč denně (0,112 m<sup>3</sup> x 61,05 Kč/m<sup>3</sup>). Spotřeba vody se každým rokem snižuje, lidé se snaží šetřit, přitom paradoxně dávají podnět k tomu, aby příští rok byla cena vody zase o něco vyšší. Příčinou snížené spotřeby vody je také stále dokonalejší technologie a nová zařízení, která se objevují na trhu a která spotřebovávají méně vody.

<sup>55</sup> SEVEROMORAVSKÉ VODOVODY A KANALIZACE OSTRAVA A. S. *Ceník* [online]. [cit. 2011-03-12], dostupné z WWW: <<http://www.smvak.cz/cs-CZ/default.aspx?ar=7>>.

Tab. 3.2 Meziroční změny cen

Meziroční změny				
Rok	Rozdíl v Kč/m <sup>3</sup> (bez DPH)		Rozdíl celkem v Kč/m <sup>3</sup>	Rozdíl celkem v %
	Vodné	Stočné		
2007	1,55	1,40	2,95	<b>6,98</b>
2008	2,52	2,28	4,80	<b>10,61</b>
2009	1,65	0,93	2,58	<b>5,16</b>
2010	1,25	1,63	2,88	<b>5,47</b>
2011				

Zdroj: vlastní zpracování

Zatímco v předchozí tabulce jsem vyčíslila konečné hodnoty vodného a stočného navýšené ještě o výši DPH v daném roce, k vypracování Tabulky 3.2 jsem použila ceny bez daně, které mi umožní porovnat čistě ceny vodného a stočného nezávisle na změnách sazby DPH v jednotlivých letech. Zabráním tak potenciálnímu zkreslení výsledných hodnot. Nejvyšší meziroční změna za posledních 5 let nastala mezi obdobími 2008 a 2009, která činí 4,80 Kč/m<sup>3</sup>. Procentuelně to je přes 10 %. Vodné se zvýšilo o 2,52 Kč/m<sup>3</sup> a stočné o 2,28 Kč/m<sup>3</sup>. Postupný cenový růst vody způsobuje zvyšování cen vstupů, konkrétně ceny surové vody nakupované od státního podniku Povodí Odry, či ceny energií, ceny pohonných hmot a další. Rostou taktéž náklady na chemikálie používané k úpravě vody a chemikálie na likvidaci čistírenských kalů. Do ceny se promítá i stále zvyšující se potřeba finančních prostředků na opravy, údržbu, rekonstrukci vodovodních sítí, úpraven vod, kanalizací, čistíren odpadních vod apod. Přibližně 80 % všech nákladů na dodávku a odkanalizování vody tvoří náklady fixní, které jsou na spotřebě nezávislé a tvoří základ ceny. I přesto fakturované objemy mají na vývoj ceny velký vliv. Cena vodného a stočného je stanovena jako jednotná pro všechny odběratele v rámci dané tarifní oblasti.

### 3.4 Finanční analýza

K vyhodnocení finanční situace a ekonomického vývoje společnosti SmVaK Ostrava a. s. jsem provedla finanční analýzu za pomoci poměrových ukazatelů. Zaměřila jsem se zejména na rentabilitu, zadluženost, likviditu a aktivitu podniku a ukazatele kapitálového trhu. Vypočítané hodnoty budu porovnávat v rámci jednotlivých let za období 2008 – 2010. Výsledné hodnoty jsem shrnula do přehledných tabulek, konkrétní výpočty jsou k nalezení v Příloze III. Abych docílila požadovaných a reálných hodnot ukazatelů, vycházela jsem z Výkazů o finanční situaci, Výkazů o úplném výsledku (viz. Příloha IV.), které odpovídají Mezinárodním standardům účetního výkaznictví (IFRS), a z Výročních zpráv SmVaK Ostrava a. s. za jednotlivé roky.

#### 3.4.1 Rentabilita

Tab. 3.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability		2008	2009	2010
Rentabilita aktiv (ROA)	EBIT / A	7,10%	7,65%	7,05%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	EAT / VK	8,66%	8,36%	8,02%
Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)	EBIT / (VK + dl.záv.)	7,70%	8,20%	7,70%
Rentabilita tržeb (ROS)	EAT / tržby	20,75%	18,60%	17,70%
Rentabilita nákladů (ROC)	EAT / celkové náklady	23,45%	21,40%	20,28%

Zdroj: vlastní zpracování

Prvním z ukazatelů je rentabilita aktiv, která v roce 2009 mírně vzrostla, ale v roce 2010 došlo k poklesu. V roce 2008 společnost z dostupných aktiv generovala 7,10 % zisku, v roce 2010 to bylo ještě o něco méně, a to 7,05 %. Nízké procentuální hodnoty ROA jsou způsobeny relativně velkou základnou aktiv. S rostoucí hodnotou ukazatele roste výnosnost a naopak. Obdobně lze charakterizovat rentabilitu vlastního kapitálu neboli výnosnost vlastních zdrojů. ROE je ale klesající. V roce 2010 se rentabilita VK snížila o 0,64 % oproti roku 2008. Není to nijak markantní rozdíl, ale i toto snížení může vyvolat v investorech nejistotu, jelikož právě je zajímavá, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos. Obvykle ukazatel ROE by měl být větší než ukazatel ROA. Zde je tato podmínka doposud splněna. U rentability investovaného kapitálu se počítá jak s VK, tak s dlouhodobými cizími zdroji

včetně rezerv. V roce 2009 došlo k nárůstu tohoto ukazatele o 0,5 %, v roce 2010 ukazatel o stejnou hodnotu klesl zpět na hodnotu 7,70 %. Rentabilita tržeb má klesající charakter, v roce 2008 byl 20,75% podíl zisku na 1 Kč tržeb, kdežto v roce 2009 byla hodnota 18,60 %. Ukazatel rentability nákladů rok od roku klesá stejně jako rentabilita tržeb, což je ale pro podnik pozitivní. Čím je nižší ROC, tím dochází k menšímu plýtvání kapitálem.

### 3.4.2 Zadluženost

Tab. 3.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti		2008	2009	2010
Ukazatel celkové zadluženosti	cizí kapitál / A	41,67%	41,12%	41,30%
Ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech	VK / A	58,33%	58,88%	58,70%
Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu	cizí kapitál / VK	71,44%	69,84%	70,35%
Ukazatel úrokového krytí	EBIT / úroky	4,103	4,401	4,572
Ukazatel úrokového zatížení	úroky / EBIT	0,244	0,227	0,219

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj ukazatele celkové zadluženosti nemá nijak výrazné výkyvy. Podle tabulky je v roce 2008 hodnota nejvyšší, rozdíl se však pohybuje v rámci desetin procent. Spíše lze celkovou zadluženost společnosti považovat za stabilní, v roce 2009 je zadluženost nejnižší. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 30 až 60 % a v tomto rozmezí se podnik také pohybuje. Ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech je v podstatě dodatkem k celkové zadluženosti. Součet těchto dvou ukazatelů udává 100 % (např. rok 2009: 41,12 % + 58,88 % = 100 %). Nejnižší doporučená hodnota tohoto ukazatele je 40 %, společnost dosahuje zhruba 58 %, čímž je podnik označován za kapitálově stabilní. Třetím ukazatelem je ukazatel zadluženosti VK, který se v roce 2009 posunul pod 70% hranici a vyjadřuje, že 0,6984 Kč cizích zdrojů je využíváno jednou korunou vlastního kapitálu. V tabulce jsou tyto hodnoty udány v procentech, upustím-li od tohoto, jsou to hodnoty menší než 1, tudíž podnik disponuje malou zadlužeností. Ukazatelem úrokového krytí podnik zjišťuje, kolikrát je schopen ze zisku krýt úroky, a tedy v roce 2010 je schopen krýt úroky 4,5 krát ze svého zisku. Optimální hodnota je 6, společnost se postupně k této hodnotě přibližuje. Poslední ukazatel, a to ukazatel úrokového krytí, má příznivou klesající úroveň. V roce 2008 je vypočítaná hodnota 0,244 a je to část, kterou odčerpaly úroky z celkového efektu. V dalším roce došlo

ke snížení ukazatele a v roce 2010 taktéž. Čím je nižší tato hodnota, tím je společnost SmVaK méně úrokově zatížená.

### 3.4.3 Aktivita

Tab. 3.5 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity		2008	2009	2010
Doba obratu aktiv (DO <sub>A</sub> ); [dny]	A / prům. denní tržby	1479,3	1360,5	1352,9
Rychlost obratu aktiv (obrátka)	tržby / A	0,2434	0,2646	0,2661

Zdroj: vlastní zpracování

Doba obratu aktiv je vyjádřena ve dnech a v průběhu let docházelo k jejímu snižování, což je pro podnik žádoucí. V roce 2009 se aktiva přemění na peněžní prostředky za asi 1361 dnů, tj. o 118 dní méně než v předchozím roce. V dalším roce se DO aktiv snížila jen o 8 dní. Obrátka aktiv vyjadřuje počet obrátů za rok a jak je vidět v tabulce, rychlost obratu aktiv je dost nízká. Patrný je však pozvolný růst ukazatele za dané období těchto tří let. Zvyšováním obrátkovosti aktiv se musí adekvátně snižovat průměrný počet dní, po který jedna obrátka v roce 2010 trvala 1352,9 dní (v roce 2009 trvala 1360,5 dne a v r. 2008 trvala 1479,3 dnů). Obrátkovost souvisí s ukazatelem ROA, na který má vliv. Pozitivně působí v rozmezí let 2008 a 2009, kdy došlo k mírnému vzrůstu z 0,2434 na 0,2646 a zvýšil se i ukazatel ROA.

### 3.4.4 Likvidita

Tab. 3.6 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity		2008	2009	2010
Běžná likvidita	oběžná A / krátk. záv.	1,19	1,01	1,03
Pohotová likvidita	(oběžná A - zásoby) / krátk. záv.	1,17	0,99	1,01
Okamžitá likvidita	peněžní prostředky / krátk. záv.	0,51	0,19	0,39
Čistý pracovní kapitál (ČPK)	oběžná A - krátk. závazky	105 273 tis.	6 385 tis.	16 859 tis.

Zdroj: vlastní zpracování



U všech skupin ukazatelů likvidity je zřejmý pokles v roce 2009, v roce následujícím se hodnoty zase o něco zvýšily. Doporučenou spodní hranicí likvidity třetího stupně neboli likvidity běžné je hodnota 1,5 a tato hranice není dodržena ani v jednom roce. Běžná likvidita se ocitá pod touto hranicí. Situace nízké celkové likvidity může být pro SmVaK z dlouhodobého hlediska obtížně udržitelná, klesání je zjevně způsobeno jednorázovými investicemi v rámci modernizace vodohospodářské infrastruktury, do které se vkládají vysoké částky (rok 2008: 518 mil. Kč, rok 2009: 530 mil. Kč, rok 2010: 523 mil. Kč). Druhým stupněm likvidity je likvidita pohotová, která lépe vystihuje okamžitou platební schopnost podniku, poněvadž z oběžných aktiv jsou odečteny zásoby, které bývají méně prodejné. U SmVaK jsou zásoby za období 2008 - 2010 vykazovány takřka na stabilní úrovni. Při srovnání velikosti ukazatelů likvidity běžné a pohotové je jejich vývoj velice podobný. Z toho plyne, že v této společnosti nemají zásoby příliš velký vliv na trend ukazatelů likvidity. Ukazatel je optimální v roce 2008 a v roce 2010, pohybuje se v rozmezí 1 až 1,5. Dá se říci, že také v roce 2009 je pohotová likvidita velice blízká dané normě až na drobnou odchylku. Okamžitá likvidita se nachází pod hranicí doporučeného intervalu hodnot (0,9 – 1), kterých by tento ukazatel měl dosahovat. To vypovídá o velmi nízké vázanosti finančních prostředků v oběžných aktivech. Tato situace není výhodná v případě např. získávání nových finančních prostředků od věřitelů, neboť taková výše likvidity nedává záruky z hlediska návratnosti peněžních prostředků a pro věřitele je to příliš rizikové. Dokonce v r. 2009 se ukazatel okamžité likvidity nachází pod tzv. kritickou hranicí 0,2.

Čistý pracovní kapitál pro společnost znamená jakýsi finanční polštář v případě nenadálé potřeby, jak jsem uvedla v teoretické části. V roce 2008 činil ČPK přes 105 mil. Kč. V roce následujícím se ČPK razantně snížil o téměř 100 mil. Kč. Severomoravské vodárny tuto část „volných“ finančních prostředků využívají pro plynulou hospodářskou činnost a k zajištění si potřebné míry likvidity. V r. 2009 je výše čistého pracovního kapitálu pouze 6,385 mil. Kč, což ve srovnání s předchozím rokem představuje přílišný skok. Zato v roce 2010 se výše ČPK navýšila o 10,5 mil. Kč.

### 3.4.5 Ukazatele kapitálového trhu

Tab. 3.7 Ukazatele kapitálového trhu

Ukazatele kapitálového trhu		2008	2009	2010
Zisk na akcii (EPS); [Kč/ks]	zisk / počet kusů akcií	107,37	103,87	102,02
Ukazatel P/E	tržní cena akcie / EPS	17,82	14,6	15,42
Dividendový výnos (DY)	dividenda na akcii / tržní cena akcie	5,29%	4,81%	—
Výplatní poměr (PR)	dividenda na akcii / EPS	94,25%	70,28%	—
Účetní hodnota akcie; [Kč/ks]	VK / počet kusů akcií	1240,2	1242,8	1271,8
MTBR	tržní cena akcie / účetní hodnota akcie	1,5425	1,2204	1,2368

Zdroj: vlastní zpracování

Prvním ukazatelem kapitálového trhu je zisk na akcii (EPS) odrážející výdělek podniku v přepočtu na jednu akcii. Zisk na akcii má tendenci klesat, v roce 2008 byla jeho hodnota o 5,35 tis. Kč vyšší než v roce 2010. EPS společně s tržní cenou akcie zjištěnou podle RM-Systému (Graf č. 3.3) pak figurují v následujícím ukazateli, kterým je poměr P/E. Tento ukazatel byl nejvyšší v roce 2008 a to znamená, že právě v tomto roce byli akcionáři ochotni zaplatit více za jednu korunu zisku. Obecně platí, že s růstem hodnoty poměru P/E se zvětšují růstová očekávání v ceně akcie a naopak. Jak je vidět v tabulce, hodnota tohoto ukazatele v roce 2009 poklesla, v roce následujícím pak o něco vzrostla. V porovnání s rokem 2008 nevzrostla zpět na hodnotu 17,82; ale pouze na 15,42. Dividendový výnos společně s ukazatelem PR jsou vypočteny pouze za rok 2008, 2009 a zpětně za rok 2007. O dividendách za rok 2010 ještě nebylo rozhodnuto valnou hromadou, tudíž je údaj „dividenda na akcii“ za rok 2010 neznámý. Uvádím hodnoty těchto dvou ukazatelů dodatečně za rok 2007 pro zachování srovnalosti v rámci třech let.

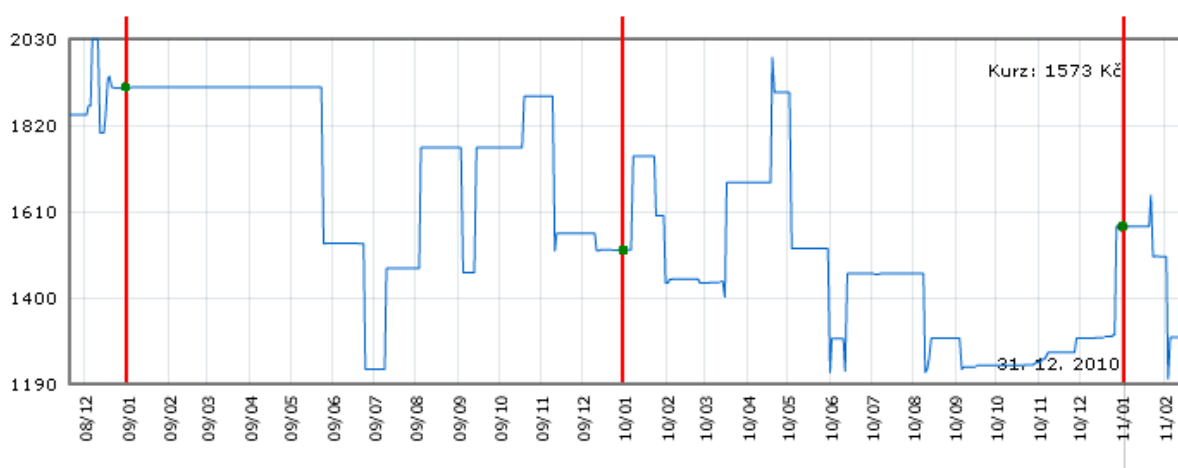
Dividendový výnos (DY)..... 9,05 %

Výplatní poměr (PR)..... 99,46 %

Dividendový výnos klesl z 9,05 % na 4,81 % v průběhu období 2007 – 2009. Jedná se o procentuální výnos z dividendy ve vztahu k aktuální tržní ceně akcie. Tzn.: byla-li k 31. 12. 2009 tržní cena akcie 1516,7 Kč, výnos z dividendy činil 4,81 %. Pomocí výplatního poměru jsem zjistila, kolik procent z celkového vygenerovaného zisku bylo vyplaceno akcionářům a jaká část byla reinvestována zpět do firmy v jednotlivých letech. V roce 2007 bylo akcionářům ze zisku vyplaceno 99,46 %, do podniku se reinvestovalo pouhých 0,54 % zisku.

V roce 2008 se do podniku reinvestovalo 5,75 % zisku a v roce 2009 už došlo k rapidnější změně, kdy akcionářům bylo vyplaceno 70,28 % vygenerovaného zisku a zpět do podniku se investovalo 29,72 % ze zisku. Účetní hodnota akcie vyjadřuje výši vlastního kapitálu v poměru s počtem kmenových akcií. Účetní hodnota akcie má rostoucí trend, v roce 2010 se zvýšila na 1271,8 Kč. Ukazatel Market-to-book ratio (MTBR) poměřuje skutečnou tržní cenu akcie k její účetní hodnotě. Ve všech třech letech byla tržní hodnota akcie větší než účetní, o čemž vypovídá ukazatel MTBR, který je větší než 1. Zaměříme-li se na ukazatel MTBR v r. 2008, kdy byla hodnota nejvyšší, znamená to, že tržní cena akcie má velikost cca 1,54 účetní hodnoty akcie.

Graf 3.3 Vývoj tržní ceny akcií SmVaK podle RM-Systému



Zdroj: RM-Systém dostupné na: <<http://www.rmsystem.cz/akcie-481-sumvak>>.

### 3.5 SWOT analýza

K tomu, aby byla společnost SmVaK analyzována z hlediska svých silných i slabých stránek a možných příležitostí a ohrožení je potřebné v rámci analýzy SWOT charakterizovat jednotlivé faktory. Pro podnik je stěžejní udržet a podporovat pozici svých dosavadních silných stránek a naopak eliminovat počet slabých stránek. Hrozbám, které představují ohrožení v podobě oslabení fungování firmy, je nutno čelit a zároveň využívat příležitostí pro posílení budoucí konkurenceschopné existence. Severomoravské vodovody disponují celkem obsáhlým výčtem silných stránek, které jsou hnacím motorem této společnosti.

Tab. 3.8 SWOT společnosti SmVaK Ostrava a. s.

<b>Silné stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vodárenství je samo o sobě přirozený monopol <math>\Rightarrow</math> jedinečnost poskytované služby</li> <li>• zaručený odběr vody a provoz kanalizační sítě</li> <li>• široká působnost, tj. zajištění vody pro celý Moravskoslezský kraj</li> <li>• silný technicko-provozní potenciál</li> <li>• velký rozsah vodohospodářské infrastruktury</li> <li>• vysoké tržby za vodné a stočné</li> <li>• pevné finanční zázemí, tzn. schopnost samofinancování ze svých interních zdrojů</li> <li>• rozvoj infrastruktury (modernizace, nová výstavba...)</li> <li>• dodávky pitné vody do zahraničí, konkrétně do Polska</li> <li>• zvyšující se úroveň služeb SmVaK (kvalitnější pitná voda, kvalitnější čištění odpadní vody aj.)</li> <li>• odborná pracovní síla</li> <li>• progresivní systém řízení</li> <li>• stabilní a velká organizační struktura</li> </ul>
<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• společnost SmVaK nemá nárok na dotace z EU, co se infrastruktury týče</li> <li>• velká finanční zatíženost v rámci investic do rozvoje, oprav a údržby</li> <li>• následkem hospodářské krize lidé snižují spotřebu vody (obyvatelstvo i průmyslová odvětví)</li> <li>• setrvání některých částí infrastruktury v původním zastaralém stavu z počátku 90. let</li> <li>• vynakládání dodatečných finančních prostředků k zajištění protipovodňových opatření a k eliminaci protipovodňových rizik</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• možnost rozšiřování působnosti v Polsku (investice do akvizice tamní infrastruktury)</li> <li>• přenášení finančních nákladů do cen vodného a stočného</li> <li>• účast na specializovaných mezinárodních seminářích přináší nové trendy např. v jakosti čištěných vod, které SmVaK aplikuje v praxi</li> <li>• růst úrovně vodohospodářství přispívá k růstu české ekonomiky a naopak</li> <li>• podpora ze strany státu</li> <li>• vzdělávání zaměstnanců</li> <li>• finanční podpora ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců ze strany EU</li> </ul>
<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• prohlubování hospodářské krize, která způsobí dlouhodobý pokles spotřeby vody</li> <li>• nárůst cen vstupů (elektrická energie, plyn, nákup surové vody, chemikálie a další)</li> <li>• nedostatek finančních prostředků pro obnovu a rozvoj infrastruktury</li> </ul>

- zhoršení pověsti společnosti
- povodně, které budou odčerpávat nadměru finančních prostředků společnosti
- extrémní sucha, která by měla negativní dopad na kvalitu surové vody
- zvýšení sazby DPH na 20 %, což způsobí nárůst ceny vody a cen za odvádění a čištění odpadních vod bez zapříčinění vodárenské společnosti
- nespokojenost zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.6 PEST analýza

Každý subjekt, ať už fyzická či právnická osoba, je vystaven vlivům okolního prostředí. Severomoravské vodovody jsou velkou akciovou společností, na níž zrovna tak působí faktory makroprostředí, které dotváří profil podniku. PEST analýzou jsou shrnuty zásadní vlivy politicko-legislativních, ekonomických, společenských a technologických faktorů.

#### Politicko-legislativní faktory

Se vstupem České republiky do EU v roce 2004 se vodárenské společnosti zavázaly ke splnění obecně platných směrnic požadovaných ve všech členských zemích a SmVaK není výjimkou. Tyto směrnice zastřešuje tzv. Rámcová směrnice EU pro vodní politiku (2000/60/EC), která ukládá vodárenské společnosti povinnost provádět infrastrukturní změny v rámci jednotlivých směrnic v patřičných časových horizontech. Tato Rámcová směrnice 2000/60/EC představuje nejvýznamnější legislativní nástroj pro oblast vody v mezinárodním měřítku až do roku 2027 a tvoří ji např.:

- Směrnice 75/440/EEC o požadované jakosti povrchových vod určených k odběru pitné vody v členských státech,
- Směrnice 79/869/EEC o metodách měření, četnosti odběrů a rozborů povrchových vod určených k odběrům pitné vody v členských státech,
- Směrnice 80/68/EEC o ochraně podzemních vod před znečištěním způsobeným určitými nebezpečnými látkami,
- Směrnice 91/271/EEC o čištění městských odpadních vod,

- Směrnice 98/83/EC o jakosti vody určené pro lidskou spotřebu, aj.<sup>56</sup>

Mimo to je fungování společnosti SmVaK regulováno těmito zákony ČR: Obchodním zákoníkem (č. 513/1991 Sb.), Zákonem o podnikání na kapitálovém trhu (č. 256/2004 Sb.), Zákonem o účetnictví (č. 563/1991 Sb.), Vodním zákonem (č. 254/2001 Sb.), Zákonem o vodovodech a kanalizacích (č. 274/2001 Sb.) a Zákonem o ochraně veřejného zdraví (č. 258/2000 Sb.).

Společnost je rovněž ovlivňována politickou situací a nejen u nás, ale i v zahraničí a to konkrétně v Polsku. Právě tady má podnik zájem o získávání akvizic za účelem expanze svých služeb za hranice naší republiky. Dobré vztahy s jinými státy jsou základem úspěšné mezinárodní spolupráce, která se doposud Severomoravským vodovodům daří.

Dalším politicko-legislativním faktorem je působení právních změn, které mohou v rámci zmíněných zákonů nastat. S tím souvisí také změna týkající se sazby DPH. Pro SmVaK, jako pro plátce daně z přidané hodnoty, by znamenalo zvýšení DPH ze současných 10 % na plánovaných 20 % zvýšení také cen vodného a stočného. Výše sazby daně z příjmu právnických osob rovněž ovlivňuje podnik, jakožto právnickou osobu. DPPO pro rok 2011 zůstává na stejné úrovni jako v roce 2010, a tedy 19 %.

### **Ekonomické faktory**

Tyto faktory souvisí se stavem české ekonomiky. V první řadě je dána závislost ekonomického růstu či poklesu na spotřebě obyvatel. Klíčovým ukazatelem je HDP, který v úhrnu za rok 2010 byl v meziročním srovnání o 2,2 % vyšší. Paradoxně se však ekonomický růst neztotožňuje se spotřebou vody. Společnost SmVaK naopak zaznamenala pokles odběru vody o 757 000 m<sup>3</sup> oproti roku 2009. To znamená, že lidé sice zvýšili svou spotřebu, ale jsou zaměřeni na spotřebovávání jiných komodit. K poklesu spotřeby pitné vody došlo zejména u domácností a Severomoravské vodovody považují snížení fakturované vody za dopad hospodářské krize nehledě na zvýšený ukazatel HDP.

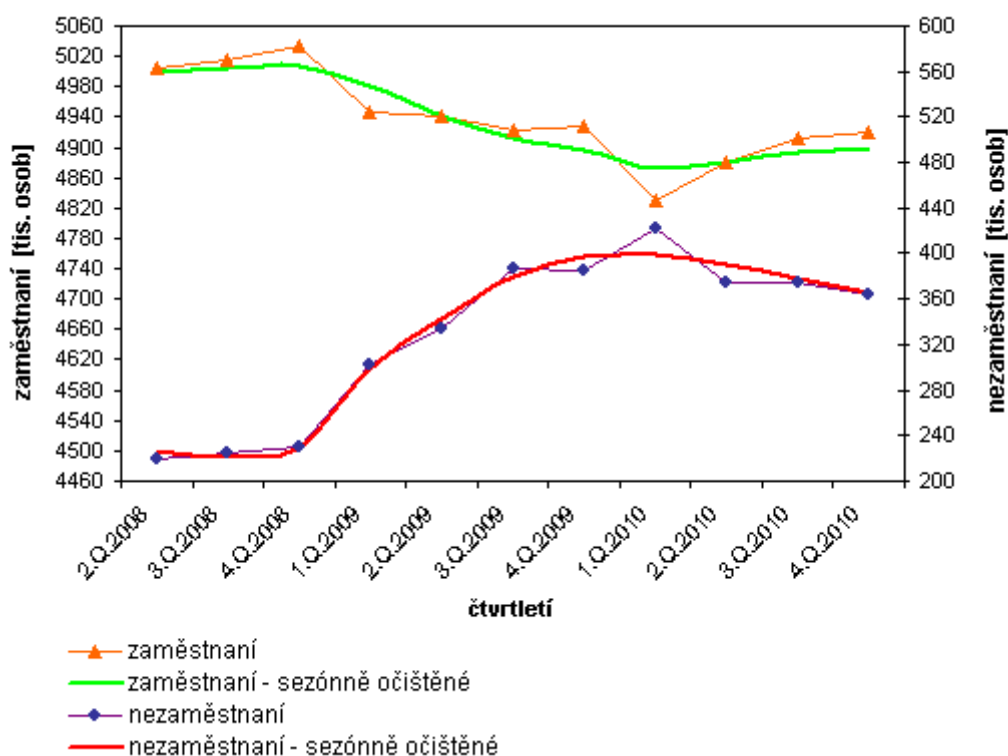
---

<sup>56</sup> HYDROEKOLOGICKÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM VÚV TGM. *Rámcová směrnice EU pro vodní politiku* [online]. 2004 [cit. 2011-04-10], dostupné z WWW:

<<http://heis.vuv.cz//data/spusteni/projekty/ramcovasmernice/dokumenty/wfd.htm>>.

Se spotřebou vody je spjata míra nezaměstnanosti. Čím je více lidí nezaměstnaných, tím více šetří a spotřebovávají méně vody. Tato snižující se spotřeba se poté odráží na ceně vodného a stočného, čímž je tento úbytek fakturované vody kompenzován. Současná míra nezaměstnanosti činí 9,2 % (k 31. 3. 2011 podle ČSÚ).

Graf 3.4 Kvartální vývoj zaměstnanosti a nezaměstnanosti 2008 – 2010



Zdroj: zpracováno dle ČSÚ <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/gzam07021111.xls>>.

Míra inflace se odráží v ceně vodného a stočného. V březnu 2011 míra inflace meziročně vzrostla o 1,7 % a toto zvýšení se mj. projevuje v cenách za vodu. V negativním slova smyslu se však inflace neprojevuje nijak zvláště v intenzitě investiční činnosti této společnosti. Na vývoj cen vody mají vliv i ceny energií, kterými jsou elektrická energie, plyn, surová voda atd. Rostoucí tendence těchto cen se promítá do cen za vodné a stočné, které jsou tímto navýšeny.

Dalším působícím ekonomickým faktorem jsou úrokové míry. Hodnota akcií je dána tím, jak kapitálový trh odhaduje celkovou sumu budoucích dividend. Rostou-li úrokové míry, hodnota budoucích dividend se snižuje a naopak. Kromě akcií je společnost také emitentem

dluhopisů, které emitovala v roce 2005. Tyto dluhopisy mají pevný úrokový výnos 5 % p. a. a jsou splatné v roce 2015. Součástí výnosu dluhopisů jsou ještě kapitálové výnosy, které jsou dány kolísáním jejich tržních cen. Platí zde stejná logika jako v případě akcií. Ceny dluhopisů jsou nepřímo závislé na výši úrokových měr. Klesají-li úrokové míry, rostou tržní ceny dluhopisů a naopak.<sup>57</sup>

### **Společenské faktory**

Faktory sociální, demografické a ekologické jsou zahrnuty do této skupiny společenských faktorů. Populace má sama o sobě vliv na řadu odvětví a vodní hospodářství k nim také patří. Růst populace znamená růst počtu odběratelů vody. Společně s tímto souvisí dnešní nároky na zdravé životní prostředí, a tudíž i na kvalitní pitnou vodu. Společnost SmVaK primárně klade důraz na vysokou kvalitu pitné vody a zároveň na jakostní čištění odpadních vod vyhovující požadavkům jak obyvatel a podniků, tak i směrnicím EU a kvalitativním normám. V listopadu roku 2010 úspěšně proběhl v Severomoravských vodovodech dozorový audit pro Integrovaný systém řízení dle evropských norem a požadavků kvality:

- ČSN EN ISO 9001:2009 (systém řízení kvality),
- ČSN EN ISO 14001:2005 (systém environmentálního řízení),
- ČSN OHSAS 18001:2008 (systém řízení bezpečnosti práce a ochrany zdraví zaměstnanců).

SmVaK se řadí mezi několik vybraných společností, kterým certifikační orgán TÜV CZ s.r.o. propůjčil prestižní ocenění vysoké úrovně péče o systém managementu a bezpečnosti, a to certifikát výjimečnosti.

Tento podnik zaměstnává především odborné zaměstnance s požadovanou vyšší kvalifikací. Zaměřuje se na vzdělávání svých pracovníků za účelem zvýšení jejich znalostí a dovedností v oblasti vodohospodářství a ekonomiky. Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci jsou pro tuto společnost klíčoví a podnik je ochoten investovat do lidského kapitálu. Společnost SmVaK je ovlivňována tím, jak velký je výběr potenciálních kvalifikovaných pracovníků. Při nedostatku těchto zaměstnanců dochází ke zvyšování jejich ceny, tedy potenciální mzdy.

---

<sup>57</sup> AKCIE ONLINE. *Jak ovlivňují úrokové míry akcie a investice obecně* [online]. 2008 [cit. 2011-04-10], dostupné z WWW: <<http://www.akcie.cz/odborne-clanky/40201-jak-ovlivuji-urokove-miry-akcie-a-investice-obecne/>>.



## **Technologické faktory**

Aby se podnik progresivně rozvíjel, musí prokazovat aktivní informační přístup a být otevřený patřičným změnám, které v okolí probíhají. Severomoravské vodovody jsou značně ovlivňovány novými technologiemi, především z hlediska nových postupů čištění odpadních vod, používání přírodně šetrných chemikálií, uplatňování biologických procesů atd. Jako součást silného mezinárodního koncernu podnik usiluje o významné postavení mezi vodárenskými společnostmi střední a východní Evropy. Jsou pořádány mezinárodní semináře týkající se inovativních prvků vodohospodářské infrastruktury, kterých se společnost zúčastňuje. Především v období před rokem 1989 se do staveb vodohospodářského odvětví příliš neinvestovalo. Od této doby se postupně investuje do modernizace infrastruktury. Současné evropské směrnice a jakostní normy ukládají společnosti povinnost reinvestovat finanční prostředky do technologií za účelem ochrany životního prostředí a zdraví lidí.

## **3.7 Porterův model**

### **Oborová konkurence**

U přirozeného monopolu, kterým vodárenství je, je těžké zabývat se oborovým konkurenčním prostředím. V Severomoravských vodovodech stejně jako ve většině dalších vodárenských společnostech, je cena regulovaná státem, z čehož plyne, že není možné, aby si společnosti konkurovaly cenami vodného a stočného. Je jednoznačné, že společnosti v tomto odvětví si nemohou na základě nějakého konkurenčního boje přebírat zákazníky. Daná vodárenská společnost funguje pro určitou tarifní oblast v České republice, tedy pro patřičný okruh obyvatel a podniků, kteří zde sídlí. SmVaK působí pro Moravskoslezský kraj a pohraničí Polska (viz. Obr. 3.1). Obdobně je to s kvalitou vody, která je dána směrnicemi EU a jakostními normami ISO, a zde je nutné, aby každá vodárenská společnost splňovala podmínky v nich obsažené. Úroveň doplňujících služeb poskytovaných klientům, např. provozní doba call-centra atd. mohou být odlišné v rámci vodárenských společností působících v ČR. Podniky však mají zájem na tom, rozšiřovat oblast své působnosti. Jedná se o akvizici menších podniků k uplatnění nové podnikové strategie. Konkrétně společnost SmVaK expanduje v polských městech a obcích těsně sousedících s Moravskoslezskem, aby rozšířila svou infrastrukturu a tím si zvýšila příjmy za dodávky pitné vody.

Obr. 3.1 Oblast působení akciové společnosti SmVaK



Zdroj: oficiální webové stránky společnosti SmVaK Ostrava a. s. – oblast působnosti

### **Potenciální nová konkurence**

Tuto oblast nově příchozích konkurentů není potřeba ani rozvádět. Systém vodního hospodářství je provozován vodárenskými společnostmi po celém území našeho státu a ve své podstatě se nejedná o konkurenční prostředí, do kterého by vstupovaly nové podniky. Severomoravské vodovody a kanalizace nejsou ze strany nových potenciálních konkurentů nijak ohroženy.

### **Zákazníci**

Domácnosti a podniky jsou koncovými odběrateli vody, jak již bylo několikrát zmíněno. Ti vesměs musí spotřebovávat vodu, která je nezbytným produktem a je součástí každodenního života. Vzhledem k tomu, že se pohybujeme v přirozeném monopolu, neexistuje varianta přechodu zákazníků k jinému konkurujícímu podniku.

Hlavním a nejdůležitějším zákazníkem společnosti SmVaK Ostrava a. s. jsou Ostravské vodárny a kanalizace (OVAK a. s.), které odebírají značné množství vody pro město Ostravu. Ostravské vodárny a kanalizace však mohou do jisté míry ohrozit chod společnosti a to tím, že mají vlastní zdroje, které využívají, a snižují tak odběr vody ze Severomoravských vodovodů. Společnost OVAK je silným kupujícím, který může způsobovat využíváním svých zdrojů výrazný pokles zisku podniku SmVaK.

### **Substituty**

Jako substituční produkt vody z vodáren lze považovat vodu balenou, přičemž jejich úroveň se stává kvalitativně vyrovnanou. Každá z těchto dvou typů vod má své výhody ale i nevýhody, díky kterým lidé dávají přednost té či oné vodě. Hlavním důvodem, proč upřednostňovat vodu z kohoutku, je její mnohem přijatelnější cena, kdy 1 litr vody je zhruba 150 krát levnější než 1 litr balené vody. Další silné stránky, kterými disponuje voda z vodáren, jsou:

- snadná dostupnost pitné vody z kohoutku v pohodlí domova,
- vysoká kvalitativní úroveň vody splňující nejprísrnější nároky pro přípravu kojenecké stravy spojená s četnější kontrolou kvality,
- šetření přírody (od PET láhví, přepravy balené vody kamiony, potřeby skladování a další).

### **Dodavatelé**

Dodavatelem surové vody do společnosti SmVaK je státní podnik Povodí Odry, který provozuje a obstarává činnost přehrad Šance, Morávka, Slezská Harta, Kružberk a další. Zdražování surové vody způsobuje navýšení cen vody pitné vyráběné v Severomoravských vodovodech.

Dodavateli služeb a komponentů nutných pro výstavbu, modernizaci a rekonstrukci infrastruktury jsou firmy, které jsou tímto pověřeny na základě výběrových řízení. Jedná se o zpracovatele projektových dokumentací, dodavatel sortimentu používaného potrubí a armatur pro pitnou a odpadní vodu, potrubní systémy a armatury pro vodovodní řady, kanalizační řady a materiál pro vodovodní přípojky atd. U těchto dodavatelů společnost hledá kvalitu, bezproblémovou komunikaci, flexibilitu a samozřejmě přijatelnou cenu. Společnost SmVaK se rozhoduje na základě dřívějších zkušeností a referencí od jiných klientů těchto firem. Nesnaží se vybrat nejlevnější možnou variantu, ale snaží se skloubit úroveň nabízených služeb a od toho se odvíjející cenu, za kterou si SmVaK může dovolit zaplatit investice do infrastruktury. Dodavatelé zvyšováním cen svého sortimentu a služeb podněcují Severomoravské vodovody ke zvyšování cen za vodné a stočné.

### 3.8 Vyhodnocení postavení podniku

#### Finanční analýza

Provedení finanční analýzy společnosti SmVaK Ostrava a. s. mi pomohlo vidět podnik z jiného úhlu pohledu. Pomocí poměrových ukazatelů vypočítaných za období 2008 - 2010 jsem došla ke zjištění, jak podnik hospodaří se svým majetkem, jak nakládá s dosaženým hospodářským výsledkem a jaká je jeho perspektiva, co se budoucího vývoje týče. Na základě zjištěných hodnot je to akciová společnost hospodařící s majetkem a se zdroji velkého rozsahu. Celková rentabilita podniku se jeví poměrně stabilně, až na minimální rozdíly růstu či poklesu ukazatele v rámci jednotlivých let. Dle mého názoru mohu charakterizovat společnost jako úspěšně fungující. Firma není výrazně úrokově zatížená a stejně tak zadluženost firmy je na dobré úrovni. Oproti tomu likvidita nemá příznivé výsledky. Pro podnik by bylo vhodné sledovat ukazatele likvidity v kratším časovém horizontu, neboť častější sledování pomůže podniku objektivněji vyhodnotit celkovou likvidní situaci. Jako jediná z likvidit s vyhovujícími výsledky se projevila likvidita pohotová. Závěry z této finanční analýzy jsou důležité také pro akcionáře, jelikož ukazatele kapitálového trhu mají proměnlivý vývoj. Pro ně ne moc pozitivní zprávou je snižování zisku na akci, dividendového výnosu a v neposlední řadě výplatního poměru. Z pohledu podniku je prospěšné, že reinvestuje stále větší část zisku. Podnik potřebuje prostředky k současnému chodu a stejně tak na rozvoj, opravy a údržbu své infrastruktury do budoucna.

#### SWOT

Nejsilnější stránkou a zároveň výhodou provozu Severomoravských vodovodů je stálý odběr pitné vody, fungování kanalizační sítě a ČOV. Obyvatelé a podniky jakožto odběratelé vody jsou ze zákona povinni také vodu odvádět zpět do kanalizace. Tímto mají vodovody zaručenou klientelu, jenž využívá služeb této společnosti. V jednotlivých regionech ČR jsou ceny vodného a stočného odlišné a nejen z toho důvodu si zákazníci nemohou sami určit, z které vodárenské společnosti by chtěli vodu odebírat a do které vodu odvádět. Další ze silných stránek je schopnost podniku samofinancovat výdaje na obnovu infrastruktury a plynulý provoz. Díky znatelně většímu množství silných stránek se společnost snáze vyrovnává se svými slabými stránkami a snaží se je minimalizovat. Pro SmVaK Ostrava je hlavní příležitostí využít potenciál v Polsku, kde již v současné době působí a je na této

společnosti, jak dokáže svou působnost dále rozšířit. Stejně tak investice do lidského kapitálu jsou příležitostí jak podpořit úroveň vodárenských služeb. Čím bude více využitých příležitostí a více silnějších stránek, tím lépe může společnost čelit případným hrozbám.

## PEST

PEST analýzou jsem zjišťovala, které faktory globálního prostředí mají vliv na podnik fungující ve vodárenském odvětví. Velkou zodpovědností společnosti SmVaK je plnění směrnic Evropské unie, které je sankčně podmíněno a které ovlivňuje plánování investic rozvoje infrastrukturní sítě. Finanční prostředky je nutné rozvrhnout tak, aby podnik splňoval obsah směrnic využitím vlastních zdrojů, popř. využitím finanční výpomoci státu a zároveň, aby byl zajištěn plynulý chod společnosti. Hlavní zdroj představují tržby za vodné a stočné, které plynou ze spotřeby vody koncových odběratelů. Hospodářská krize a míra nezaměstnanosti přispívají k tomu, aby lidé spotřebovávali méně vody. Severomoravské vodovody částečně kompenzují tuto snižující se spotřebu rostoucí cenou. Ze společenských faktorů, jež ovlivňují vodárenskou společnost, je právě otázka ekologie tím nejpodstatnějším. Společnost je limitována jakostními normami ISO a je snad už pravidlem, aby vodárenství přispívalo k ochraně životního prostředí a tím i zdraví lidí a zvířat. Stejně tak je podnik vysoce ovlivňován novými technologiemi, jež může nebo dokonce musí využívat ke splnění patřičných norem. Jednou z priorit Severomoravských vodovodů je co nejvíce se přiblížit jiným evropským či světovým podnikům, které se vyznačují nadstandardní úrovní zajišťování vysoké kvality vody a jejím čištěním.

## Porterův model

Porterův model, který slouží k analyzování konkurenčních sil, má zde ojedinělou vypovídací schopnost. Jednotlivé segmenty (zákazníci, dodavatelé aj.) působí na vodárenskou společnost každý jiným způsobem, avšak nedá se říci, že by byla tímto ohrožena existence podniku. Nejvíce je podnik ovlivněn společností OVAK, která je stěžejním odběratelem vody ze Severomoravských vodovodů, a tudíž přináší značnou část tržeb podniku SmVaK. Podle Porterovy analýzy je důležitý také výběr dodavatelů, se kterými společnost spolupracuje a na základě této spolupráce realizuje své projekty. V rámci ostatních vodáren, jejich klientů a cen vody zde nelze zmiňovat jakýkoliv konkurenční boj vzhledem ke státně regulované ceně a patřičné regionální či krajské působnosti oblastně příslušných vodárenských společností.

## **4. Návrh strategie pro zajištění konkurenceschopnosti podniku**

Vodárenství má v soudobém hospodářství neodmyslitelné místo a pro společnost důležitý význam. Z hlediska konkurence není v této oblasti pro zajištění odpovídajících podmínek pro život jiná alternativa. Přestože mají Severomoravské vodovody a kanalizace jistotu zaručeného odběru pitné vody včetně odkanalizování a čištění vod odpadních, musí plánovat a strategicky využívat svých možností. Tato společnost je zaměřena operativně i strategicky. Na každý rok má stanoveny cíle, kterých chce dosáhnout, co se týče tržeb, investic do rozvoje a modernizace infrastruktury, provozu cizího infrastrukturního majetku apod. Všechny činnosti však nelze uskutečnit jednorázově a podnik si je toho vědom. Je proto potřeba zpracovávat dlouhodobé plány, které jsou odrazem strategického rozpouštění finančních prostředků v delším časovém horizontu.

### **4.1 Zaměření strategie**

Podle analýz, které jsem vypracovala, je společnost SmVaK silnou, stabilní a perspektivní společností, jejíž vedení má pod kontrolou španělská společnost Aqualia. Klíčovou analýzou ke stanovení návrhu dalších strategických kroků je analýza SWOT, díky které mohu vymezit směry, kterými se může podnik ubírat.

Pro SmVaK je nevýhodou nemožnost čerpání z fondů Evropské unie. Tato skutečnost je dána vlastnictvím soukromého sektoru, jež přesahuje 98 % držby akcií. Podstatné je eliminovat tuto slabou stránku přeměnou příležitostí na svou silnou stránku. Protože EU nehodlá finančně podporovat Severomoravské vodovody, je na této společnosti, aby posílila a případně dále rozšiřovala své současné působení. Jen díky tomu navýší vlastní zdroje, které může reinvestovat a postupně zvyšovat úroveň vodohospodářské činnosti. Podnik má silný technicko-provozní potenciál a velký rozsah vodárenské infrastruktury, které potřebuje skloubit s novými příležitostmi získávání finančních prostředků na výstavbu a obnovu. Dosavadní vcelku příznivé výsledky analýz znamenají úspěšné plnění plánů, profesionální práci managementu a kvalitní vedení. Společnost by i nadále měla pokračovat v tomto duchu, nikoliv usnout na vavřínech. Znamená to zaměření se na růstově orientovanou strategii, podle které by rozvíjela svou činnost.

## **1. Noví odběratelé**

Získání nových zákazníků, kteří budou odebírat vodu ze Severomoravských vodovodů, je jednou z možností, jak rozšiřovat svou působnost. Více odběratelů bude znamenat vyšší tržby, které budou mít pozitivní vliv nejen na hospodářský výsledek, ale i rentabilitu a ukazatele aktivity, tj. dobu obratu a rychlost obratu. Narůstající počet odběratelů vody bude posilovat ekonomické postavení společnosti a zároveň vyžadovat větší flexibilitu v oblasti poskytování služeb i mimo region. Velkým potenciálem pro SmVaK je sousedící Polsko, které jeví stále větší zájem o spolupráci s tímto podnikem. Severomoravské vodovody, jako jedna z nejsilnějších vodárenských společností v ČR, se snaží upevňovat dobré jméno nejen u nás, ale i za hranicemi našeho státu.

## **2. Zkvalitňování služeb**

Společnost dbá na kvalitně provedenou práci šetrnou k životnímu prostředí. Měla by se i v dalších letech zabývat a informovat o nových technologiích a postupech, jak docílit služeb nejvyšší úrovně, které poskytuje svým klientům. Především jsou to tyto služby:

- produkce pitné vody odpovídající všem kvalitativním normám,
- řádné a ekologicky vyhovující odvádění znečištěné vody do kanalizace,
- čištění odpadních vod především za pomoci biologických metod.

Mimo tyto hlavní činnosti existují další služby, které společnost nabízí a které je třeba rozšiřovat. Severomoravské vodárny se zabývají rovněž laboratorními rozbory vody ve svých akreditovaných laboratořích, vyhledáváním skrytých vad na potrubí vodárenským měřicím a kanalizačním měřicím vozem a mnohé další činnosti. Ke zkvalitnění nejen těchto služeb by měla společnost pravidelně proškolovat své zaměstnance a nešetřit na rozvoji lidského kapitálu.

## **3. Provozování cizího majetku**

Provozování a údržba cizího infrastrukturního majetku jsou taktéž v kompetenci Severomoravských vodovodů. Součástí budoucího vývoje podniku by měla být expanze i v této oblasti. Služby podniku si najímají např. města, obce a firmy, které sice vlastní svá vodárenská zařízení, ale tamní provoz vyžaduje služby odborníků s využitím nejmodernějšího technologického vybavení, kterými společnost SmVaK disponuje. Provoz, údržba a případné opravy cizí infrastruktury přispívají ke zvyšování výnosnosti a pro společnost SmVaK to může znamenat rozšíření vlastní infrastruktury, jedná-li se o možnost následného odkoupení doposud jen provozovaného majetku.

#### **4. Produkce elektrické energie**

Společnost se angažuje také v oblasti výroby elektrické energie. Využívá energetického potenciálu vody (surové i pitné) na výrobu elektrické energie v malých vodních elektrárnách vybudovaných jako součást zařízení společnosti. Vyprodukovanou el. energii prodává energetické společnosti. Stavba vodních elektráren je perspektivní záležitostí, kterou by Severomoravské vodovody měly i v dalších letech podporovat.

#### **5. Outsourcing**

Současné vedení společnosti SmVaK se chystá provést v roce 2011 podnikové změny, co se interních činností týče. Využitím služeb outsourcingu a to konkrétně v oblasti výpočetní techniky má být tato vedlejší činnost smluvně svěřena specializované společnosti. Pracovníci, kteří doposud prováděli správu počítačové sítě pod společností SmVaK, budou působit jako najatí zaměstnanci externí firmy. SmVaK může v dalších letech takto řešit i ostatní podpůrné činnosti, což povede ke snížení nákladů a zaměření se na hlavní obor provozu podniku.

### **4.2 Vliv hospodářské krize**

Severomoravské vodovody a kanalizace se nyní nachází v ekonomice, kterou zasáhla hospodářská krize, a dosavadní fungování společnosti zaznamenalo její dopady. Protože se jedná o dlouhodobý jev, se kterým se potýká celá Česká republika a ostatní státy EU, je stejně tak důležité počítat s dopady krize při plánování budoucí strategie. Především se tento stav projevil na spotřebě vody, co se domácností či podniků týče. Zvyšující se cena vody způsobuje, že odběratelé snižují její spotřebu. Tento efekt působí i opačným směrem. Čím více obyvatelé šetří vodou, tím dochází k většímu zdražování vody. V několikaletém časovém horizontu je nezbytné cenu vodného a stočného z hlediska společnosti SmVaK zvyšovat z důvodu návratnosti investovaných prostředků a klesající tendence spotřeby vody. Kromě toho jsou vyšší ceny způsobeny například i vyššími cenami energií nebo používaných chemikálií, zvýšenými mzdovými výdaji, poplatky za odebrané množství podzemní či povrchové vody nebo za vypouštění z čistíren atp. I přesto spotřebitelé předpokládají spolehlivý přísun vody za přijatelnou cenu. Za období 2008 – 2010, jež bylo podkladem mých analýz, jsem dle výkazů zjistila, že Severomoravské vodovody měly rostoucí tržby. S ohledem na současnou hospodářskou krizi je vidět, že si společnost vede velmi dobře. Podnik v rámci svého rozvoje v dalších letech bude muset počítat i nadále s růstem cen



za vodné a stočné, chce-li udržet pozvolně rostoucí trend tržeb. Tímto si zajistí dostatek prostředků, které může reinvestovat.

Vezmu-li tuto situaci z jiného úhlu pohledu, cena vody nemůže růst donekonečna. Podnik potřebuje dostat cenu do patřičné úrovně a úplně stejně je to se spotřebou vody, která taky nemůže klesnout až na nulu. Tyto dvě protichůdné síly musí dosáhnout určité rovnováhy. Ceny vodného a stočného mají za 5 - 7 let odpovídat cenám v západní Evropě, tj. 1 m<sup>3</sup> za cca 5 EUR (125 Kč).

## 5. Závěr

Malých a středních podnikatelů je v současné době kolem nás nespočet. Dnes je ale velice těžké odolávat konkurenčním tlakům a hledat nevyšlapanou cestičku k tomu, aby byl podnikatel o krok napřed vůči ostatním. Možná také z toho důvodu mě zajímala problematika hospodaření bývalého státního podniku jako je společnost SmVaK Ostrava a. s. Je to velká akciová společnost, která zabezpečuje obyvatelstvu životu nezbytnou pitnou vodu. Smyslem mé práce bylo nahlédnout do oblasti financování a provozování podniku se zaměřením na podrobné analýzy, na základě kterých jsem odhalila, v čem tkví nenahraditelnost pozice této společnosti v českém hospodářství a víceméně úspěšné odolávání hospodářské krizi. Mimo to jsem odhalila i nedostatky, se kterými se vodárny potýkají a které je potřeba eliminovat. Po finanční stránce společnost hospodáří v miliardách korun, které jsou snadno pohlceny novými stavbami, investicemi do revitalizace a údržby. Severomoravské vodovody jsou provozovány skoro tisícem pracovníků, kteří disponují odborným znalostním a dovednostním osobním potenciálem. Od roku 1999 je plně privátním subjektem a financování infrastruktury zabezpečuje z vlastních zdrojů.

Cílem mé práce bylo zjistit, jaký růstový potenciál má tato společnost a jak zachází se svými finančními prostředky. Jak už bylo uvedeno, vodohospodářství je přirozeným monopolem, který nemá přímé konkurenty, jež by ohrožovaly fungování vodárenské společnosti. I přesto SmVaK musí čelit nepříznivým vlivům okolí a neustále podporovat svou činnost, ať už se jedná o motivaci svých zaměstnanců či zavádění nových technologických postupů apod. Severomoravské vodovody a kanalizace jsou dle mých analýz a podrobného zájímání se o chod firmy zdravě fungující podnik, který svým klientům nabízí co možná nejvyšší služby v podobě vysoce jakostní pitné vody, odvádění a čištění odpadních vod. Velkou devízou této společnosti ve srovnání s jinými vodárnami je úzká spolupráce se sousedícím Polskem, kam dováží pitnou vodu.

## Seznam použité literatury

1. DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
2. FRÝBERT, B. *Jak transformovat podnik?* 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1995. 79 s. ISBN 80-85780-25-9.
3. JENSTER, P. V.; HUSSEY, D. E. *Company analysis: determing strategic capability*. US: Wiley, 2001. 282 s. ISBN 978-0-471-49454-6.
4. KISLINGEROVÁ, E.; HNILICA, J. *Finanční analýza – krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
5. KONEČNÝ, M. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2010. 150 s. ISBN 978-80-248-2173-3.
6. KOVÁCS, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, ekonomická fakulta, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0.
7. MIKUŠOVÁ, M. *Podnikání v praxi. Praktický průvodce pro podnikatele*. Ostrava: Arnet on Line, 2004. 189 s. ISBN 80-239-3953-X.
8. MIKUŠOVÁ, M. *Prevence a řízení krizí podnikatelského subjektu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, ekonomická fakulta, 2002. 55 s. ISBN 80-248-0100-0.
9. PITRA, Z. *Podnikový management*. 1. vyd. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008. 296 s. ISBN 978-80-7357-379-9.
10. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
11. SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

12. SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
13. ŠVARCOVÁ, J. *Ekonomie – stručný přehled*. Vydání 2003/2004. Zlín: CEED, 2003. 279 s. ISBN 80-902552-8-0.
14. VACÍK, E.; ŠULÁK, M. *Strategický management*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001. 125 s. ISBN 80-7082-728-9.
15. VOJÍK, V. *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 112 s. ISBN 80-245-0781-1.
16. ZNALECKÝ ÚSTAV TACOMA CONSULTING. *Obchodní zákoník a související předpisy*. Ostrava: Jiří Motloch-Sagit, 2005. 256 s. ISBN 80-7208-524-7.

## Internetové zdroje

1. AKCIE ONLINE. *Jak ovlivňují úrokové míry akcie a investice obecně* [online]. 2008 [cit. 2011-04-10], dostupné z WWW: <<http://www.akcie.cz/odborne-clanky/40201-jak-ovlivuji-urokove-miry-akcie-a-investice-obecne/>>.
2. API. *Co znamená strategie firmy?* [online]. 2011 [cit. 2011-02-23], dostupné z WWW: <<http://e-api.cz/article/70263.co-znamená-strategie-firmy-/>>.
3. CENY ENERGIE. *Cena vody – kolik platíme a za co?* [online]. 2010 [cit. 2011-03-12], dostupné z WWW: <<http://www.cenyenergie.cz/voda/clanky-2/cena-vody-kolik-platime-a-za-co.aspx>>.
4. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Graf zaměstnaní, nezaměstnaní (absolutně)* [online]. 2011 [cit. 2011-04-10], dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/gzam07021111.xls>>.

5. HYDROEKOLOGICKÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM VÚV TGM. *Rámcová směrnice EU pro vodní politiku* [online]. 2004 [cit. 2011-04-10], dostupné z WWW: <<http://heis.vuv.cz//data/spusteni/projekty/ramcovasmernice/dokumenty/wfd.htm>>.
6. JIŘÍ KOUKAL.COM. *Management – teoretické koncepce* [online]. 2010 [cit. 2011-02-28], dostupné z WWW: <<http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/teoreticke-koncepty/page5.html>>.
7. KARIERA WEB.CZ. *Strategický management: může zmírnit dopady krize na firmu?* [online]. 2009 [cit. 2011-02-24], dostupné z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-38407320-strategicky-management-muze-zmirnit-dopady-krize-na-firmu>>.
8. PELOUŠEK, Z. *Strategický management pro firmy* [online]. 2009 [cit. 2011-02-23], dostupné z WWW: <<http://www.zdenekpelousek.cz/management.html>>.
9. PODNIKOVÁ EKONOMIKA. *Krizový management* [online]. 2009 [cit. 2011-02-28], dostupné z WWW: <<http://www.podnikova-ekonomika.cz/krizovy-management>>.
10. RM SYSTÉM. *Česká burza cenných papírů – Severomoravské vodovody a kanalizace* [online]. [cit. 2011-04-08], dostupné z WWW: <<http://www.rmsystem.cz/akcie-481-sumvak>>.
11. SEVEROMORAVSKÉ VODOVODY A KANALIZACE OSTRAVA A. S. *Ceník* [online]. [cit. 2011-03-12], dostupné z WWW: <<http://www.smvak.cz/cs-CZ/default.aspx?ar=7>>.
12. SEVEROMORAVSKÉ VODOVODY A KANALIZACE OSTRAVA A. S. *Profil společnosti* [online]. [cit. 2011-03-10], dostupné z WWW: <<http://www.smvak.cz/cs-CZ/default.aspx?ar=4>>.
13. SEVEROMORAVSKÉ VODOVODY A KANALIZACE OSTRAVA A. S. *Zprávy pro sdělovací prostředky* [online]. 2010 [cit. 2011-03-10], dostupné z WWW: <<http://www.smvak.cz/cs-CZ/default.aspx?ar=60>>.

14. TRANSPARENCY INTERNATIONAL. *Privatizace vodárenství v České republice: Kam odtékají zisky?* [online]. [cit. 2011-03-12], dostupné z WWW: <[http://www.transparency.cz/pdf/TIC\\_vodarenstvi\\_cz.pdf](http://www.transparency.cz/pdf/TIC_vodarenstvi_cz.pdf)>.
15. VODÁRENSTVÍ – PORTÁL VĚNOVANÝ VODOHOSPODÁŘSTVÍ ČR. *Privatizace vodáren v České republice* [online]. [cit. 2011-03-14], dostupné z WWW: <<http://www.vodarenstvi.com/privatizace-vodaren.php>>.
16. VODÁRENSTVÍ. CZ. *Mírný nárůst cen vody je nezbytný* [online]. 2010 [cit. 2011-03-30], dostupné z WWW: <<http://www.vodarenstvi.cz/clanky/mirny-narust-cen-vody-je-nezbytny>>.
17. WIKIPEDIE OTEVŘENÁ ENCYKLOPEDIE. *SWOT* [online]. 2011 [cit. 2011-02-28], dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>.

## Seznam zkratek

A	aktivum
a. s.	akciová společnost
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
ČOV	čistírna odpadních vod
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DO <sub>A</sub>	doba obratu aktiv
DPH	daň z přidané hodnoty
DPPO	daň z příjmu právnických osob
DY	Dividend Yield
EAT	Earnings After Tax
EBIT	Earnings Before Interest and Tax
EBT	Earnings Before Tax
EC	European Commission
EEC	European Economic Community
EPS	Earnings Per Share
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
IFRS	International Financial Reporting Standards
ISO	International organization for Standardization
ISPA	Instrument for Structural Policies for Pre-Accession
ks	kus
mld.	miliarda
MSP	malý a střední podnik
MTBR	Market-To-Book Ratio
např.	například
OVAK	Ostravské vodárny a kanalizace

P/E	Price-Earnings Ratio
PR	Payout Ratio
PSČ	poštovní směrovací číslo
resp.	respektive
ROA	Return on assets
ROC	Return on costs
ROCE	Return on capital employed
ROE	Return on equity
ROS	Return on sales
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SmVaK	Severomoravské vodovody a kanalizace
tis.	tisíc
tj.	to je
TÜV	Technischer Überwachungs-Verein
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
vč.	včetně
VK	vlastní kapitál



## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́домі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
Bc. Eva Rymářová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Podroužkova 1659/33, Ostrava-Poruba, 708 00

## **Seznam příloh**

<b>Příloha I.</b>	<b>Současné logo společnosti</b>
<b>Příloha II.</b>	<b>Organizační struktura</b>
<b>Příloha III.</b>	<b>Výpočty ukazatelů finanční analýzy</b>
<b>Příloha IV.</b>	<b>Výkazy podniku za uplynulé 3 roky</b>